



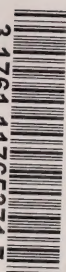
Industry
Canada

Industrie
Canada

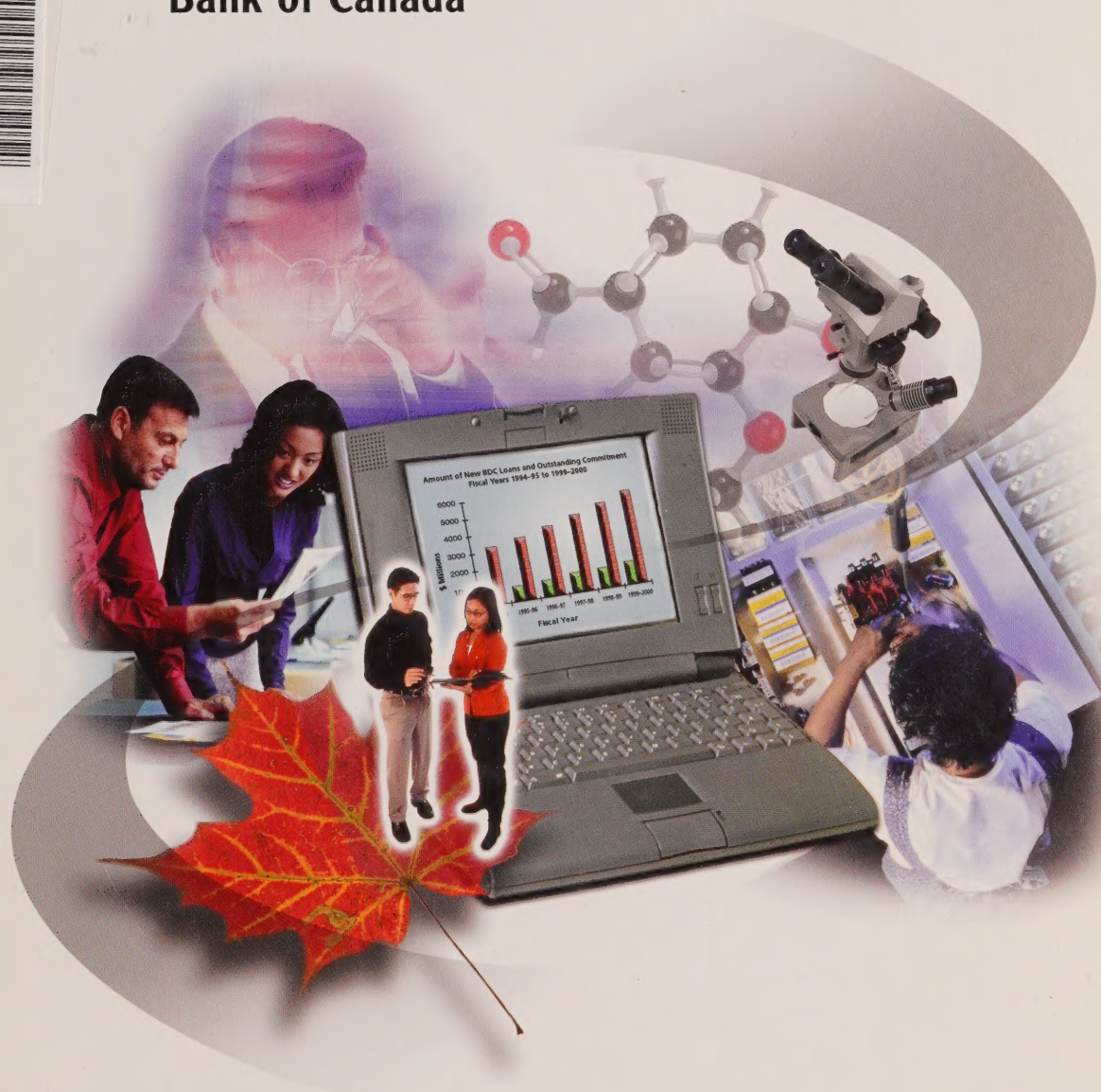
Government
Publication

CAI
IST
- 2001
S77

3 1761 11765371 7

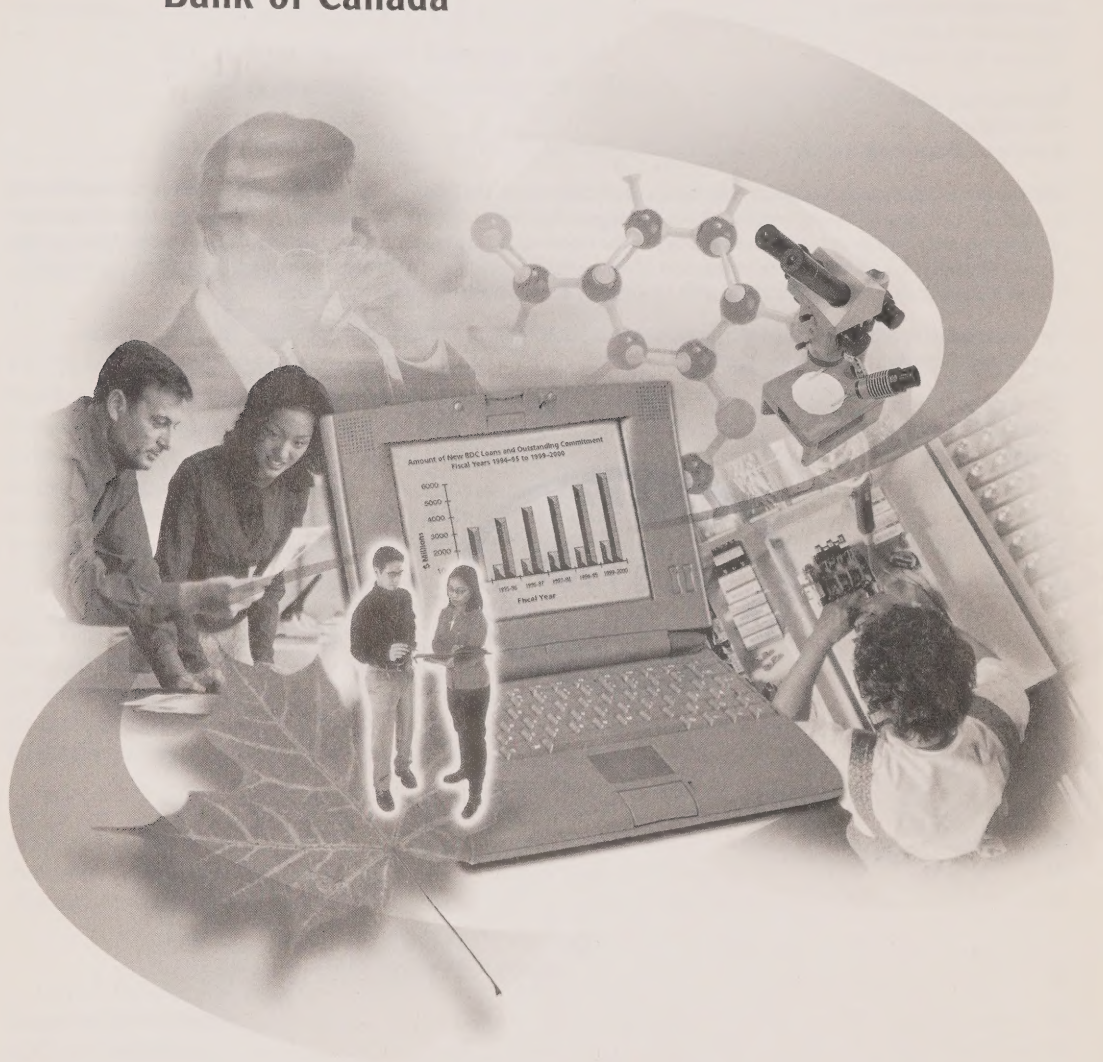


Supporting Small Business Innovation: Review of the Business Development Bank of Canada



Canada

Supporting Small Business Innovation: Review of the Business Development Bank of Canada



This publication is also available electronically on the World Wide Web at the following address:
<http://www.ic.gc.ca/SpecialReports>

This publication can be made available in alternative formats upon request.
Contact the Information Distribution Centre at the numbers listed below.

For additional copies of this publication, please contact:

Information Distribution Centre
Communications Branch
Industry Canada
Room 268D, West Tower
235 Queen Street
Ottawa ON K1A 0H5

Tel.: (613) 947-7466

Fax: (613) 954-6436

E-mail: publications@ic.gc.ca

Permission to Reproduce. Except as otherwise specifically noted, the information in this publication may be reproduced, in part or in whole and by any means, without charge or further permission from Industry Canada, provided that due diligence is exercised in ensuring the accuracy of the information reproduced; that Industry Canada is identified as the source institution; and that the reproduction is not represented as an official version of the information reproduced, nor as having been made in affiliation with, or with the endorsement of, Industry Canada.

For permission to reproduce the information in this publication for commercial redistribution, please e-mail:
Copyright.Droitsdauteur@pwgsc.gc.ca

Cat. No. C2-571/2001

ISBN 0-662-65834-5

53481B



20% recycled
material



Table of Contents

| | |
|--|----|
| EXECUTIVE SUMMARY | 1 |
| Part I: Provisions and Operations of the BDC Act, 1995–2000 | |
| 1.0 INTRODUCTION | 7 |
| The Review | 7 |
| 2.0 A NEW MANDATE: RESPONSE TO THE SME FINANCING CHALLENGES OF 1995 | 8 |
| 3.0 PRINCIPAL FEATURES OF THE BDC ACT | 11 |
| BDC Powers and Mandate | 11 |
| Name Change | 12 |
| Capital Structure | 12 |
| Capital and Liability Ceiling | 13 |
| 4.0 OPERATING MANDATE | 14 |
| Fill the Four Gaps Identified in the Marketplace | 14 |
| Provide Innovative Solutions to Canadian SMEs | 15 |
| Increase Awareness of the BDC Among SMEs | 15 |
| Earn a Return on Equity | 15 |
| Revise Management Services | 16 |
| Establish a Charter of Client Rights and Create an Ombudsman Position | 16 |
| Provide Services to Aboriginal, Women and Youth Entrepreneurs | 16 |
| 5.0 BDC GOVERNANCE | 17 |
| Legislative and Regulatory Controls | 17 |
| Corporate Planning | 18 |
| Annual Report | 18 |
| Board of Directors | 18 |
| Conflict of Interest and Ethics Framework | 19 |
| 6.0 FROM LENDER OF LAST RESORT TO COMPLEMENTARY LENDER | 20 |
| Mission and Vision | 20 |
| Renewed Customer Focus | 20 |
| Changes to Delivery Channels | 26 |
| 7.0 ASSESSMENT OF BDC PERFORMANCE: ACHIEVEMENTS FOR 1995–2000 | 29 |
| Financial Performance | 29 |
| BDC Capitalization | 32 |
| Divisional Results | 32 |
| Critical Assessment of the BDC | 53 |

Part II: Continuation of the BDC's Mandate

| | |
|--|----|
| 1.0 ISSUE: WHETHER TO RENEW THE BDC'S MANDATE | 59 |
| Recommendation | 59 |
| Rationale | 59 |
| Adequacy of the BDC Act | 60 |
| 2.0 TRENDS IN SME FINANCING AND CONSULTING | 62 |
| Supply-Side Trends | 62 |
| Demand-Side Trends | 66 |
| Conclusions | 69 |
| Gaps in the Venture Capital Market | 73 |
| Subordinated Financing | 76 |
| Perspectives on Access to Consulting Services for SMEs | 76 |

Part III: BDC Outlook

| | |
|---|----|
| BDC OUTLOOK | 81 |
| Contributing to the Success of SMEs | 82 |

Appendix I: Copies of the Minister's 1997, 1998 and 1999 Letters to the BDC

| | |
|----------------------------------|----|
| THE MINISTER'S 1997 LETTER | 91 |
| THE MINISTER'S 1998 LETTER | 95 |
| THE MINISTER'S 1999 LETTER | 99 |

Appendix II: BDC Definition of Knowledge-Based Industries


| | |
|---|-----|
| STANDARD INDUSTRIAL CLASSIFICATION (SIC) CODE AND DESCRIPTION | 105 |
|---|-----|

Appendix III: SME Financing Studies

| | |
|---|-----|
| CONFERENCE BOARD OF CANADA: <i>A CHANGING DEMAND FOR SME DEBT FINANCING?</i> | 109 |
| MACKAY TASK FORCE: <i>REPORT OF THE TASK FORCE</i> | 111 |
| ANGUS REID GROUP: <i>FINANCING SERVICES TO CANADIAN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES</i> | 113 |
| SECOR: <i>RECENT DEVELOPMENTS IN SME DEBT FINANCING: THE SUPPLY SIDE</i> | 119 |
| CFIB: <i>BANKING ON ENTREPRENEURSHIP</i> | 124 |

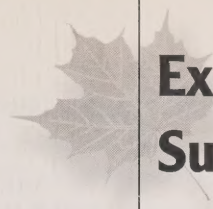
Index of Figures

| | |
|--|-----|
| Figure 1: Structure of BDC Total Solution | 22 |
| Figure 2: BDC Net Income | 30 |
| Figure 3: Shareholder's Equity and Return on Common Equity | 31 |
| Figure 4: Dividends Paid by the BDC to the Government of Canada | 31 |
| Figure 5: Amount of New BDC Loans and Outstanding Commitment | 33 |
| Figure 6: BDC Financing Commitment, Chartered Bank Loans Under \$5 Million Canadian GDP Annual Growth Rates | 33 |
| Figure 7: Regional Distribution of BDC Lending Portfolio and Penetration Rate | 34 |
| Figure 8: Regional Contribution to Total GDP Compared with Share of BDC Lending Portfolio | 35 |
| Figure 9: Distribution of BDC Portfolio, by Region | 35 |
| Figure 10: Distribution of BDC Lending, by Loan Size | 38 |
| Figure 11: Total Amount of BDC Financing Committed to KBIs and Exporters | 39 |
| Figure 12: Lending Authorized, by Type of Business | 40 |
| Figure 13: Loans Outstanding to Businesses | 41 |
| Figure 14: Amount of New BDC Venture Capital and Outstanding Commitments | 48 |
| Figure 15: Investment Portfolio, by Industry Sector | 49 |
| Figure 16: BDC Mainly Supports Early-Stage Companies | 49 |
| Figure 17: Regional Distribution of BDC Investee Companies | 50 |
| Figure 18: Outstanding Loans as a Percentage of Authorized Amounts | 63 |
| Figure 19: Bank Lending Under \$250 000 | 64 |
| Figure 20: Canada-U.S. Venture Capital Statistics | 74 |
| Figure A-1: Total SME Business Debt Financing, by Type of Product | 109 |
| Figure A-2: Total SME Business Debt Financing, by Type of Institution | 110 |
| Figure A-3: Business Credit Statistics: Outstanding Loans Authorized for \$5 Million or Less | 111 |
| Figure A-4: Percentage of SMEs That Are Underfinanced | 125 |



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117653717>



Executive Summary

The Business Development Bank of Canada (BDC) is a Crown corporation dedicated to providing financial and consulting solutions that meet the needs of small businesses. It was created in 1995 by an Act of Parliament that streamlined and modernized the structure and mandate of its predecessor, the Federal Business Development Bank (FBDB). The purpose of the BDC remained essentially the same as that of the FBDB: to support Canadian entrepreneurship by providing financial and management services. The principal changes in the new Act involved transforming the role of the BDC so that the Bank would be a complementary source of small and medium-sized enterprise (SME) financing, and giving the Bank the power to provide financial and management services jointly with other institutions.

Section 36 of the *Business Development Bank of Canada Act* states that five years after it comes into force, and every 10 years afterward, the designated Minister — the Minister of Industry — must have a review of the provisions and operations of the Act undertaken in consultation with the Minister of Finance. Within one year after the review is undertaken, the Minister of Industry must submit a report to Parliament on the review. As such, the Minister of Industry respectfully submits to Parliament this report summarizing the results of the research and consultations undertaken in support of the review. Once the report is tabled, the BDC Act stipulates that it must be reviewed by a parliamentary committee.

The development of this report was led by a committee with members from Industry Canada, the Department of Finance Canada, the Treasury Board of Canada, Secretariat and the BDC. The research and consultations focussed on trends and developments in the last five years in the small business financial marketplace. The goal was to look at the marketplace gaps identified in 1995 — the risk, size, flexibility and knowledge gaps — and to gauge how relevant they remain today. The BDC's structure and mandate were designed to help the Bank fill these gaps, as were the provisions of the BDC Act itself. A continued existence of these gaps would indicate a continued need for the BDC within the financial services sector.

The review also focussed on the performance and operations of the Bank over the review period as it migrated from being a “lender of last resort” to a “complementary lender.” The key question was the Bank's ability to balance its public policy mandate with its mandate to operate as a commercial institution — to earn a rate of return at least equal to the federal government's cost of funds.

Research Results and Recommendations

This report concludes that small businesses continue to face significant difficulty accessing the kinds of financing they need for growth. This conclusion refers to both the Bank's traditional clientele and to young, knowledge-based, fast-growing businesses. SMEs make significant contributions to Canada's gross domestic product, economic growth and job creation. However, most of Canada's SMEs continue to lag behind their U.S. counterparts in adopting new technology, processes and practices, which partially explains, among other things, Canada's ongoing "innovation gap." Access to appropriate term financing is a critical factor in being able to adopt new technology, and there is a strong public policy rationale for maintaining a Crown corporation dedicated to serving the financing and consulting needs of Canadian SMEs. Therefore, the BDC's continuing objective — to serve the emerging capital needs of SMEs that have difficulty obtaining financing from traditional sources — remains a highly relevant ongoing public policy objective.

As a complementary lender, with a commercial mandate and a public policy role, the BDC will pioneer new services in Canada and fill marketplace gaps that prevent SMEs from reaching their full economic potential. The Bank will do so while serving segments of the market that are currently under-served by the private sector. These market segments cover all regions of the country, and include Aboriginal, women and young entrepreneurs; cultural industries; and tourism.

The question of whether the BDC's legislation needs significant amendments has also been considered. The conclusion is that since Canadian SMEs continue to face underlying marketplace gaps and since during this period the BDC has had sufficient tools to implement its objectives, no substantive adjustments are required to its legislation.

Over the last five years, the BDC has developed a strong foundation that can now benefit its clientele, including both knowledge-based industries (KBIs) and traditional firms across the country. At the core of the BDC's offering lies its ability to provide case-by-case financing, consulting and mentoring. Considering that it is a long-term financial services provider, five years is a relatively short time frame within which to assess the impact of its contribution to economic development.

The BDC's Outlook

To contribute to the government's objective of making Canadians more innovative and competitive in the knowledge-based economy, the Bank must continue to ensure that SMEs have options when they seek business advice or financing. Given that new technologies and the globalization of markets are creating an increasingly competitive environment for SMEs, it will be more important than ever that this critical segment of the economy be equipped with the tools to continue to play a leading role in Canada's innovative economy.

To deliver properly on its mandate, the BDC will have to adjust its service offerings to the evolving needs of targeted SMEs, including the young, fast-growing, knowledge-based firms whose risk and credit profiles fall outside the scope of most private sector institutions. The BDC must do this while also serving the needs of its traditional clientele. The Bank's relevance will be determined by its ability to adapt to changes in the marketplace and to create value for its customers and its shareholder.

Customer focus will remain at the core of BDC operations. The BDC, with approximately 2 percent of the term lending market in terms of number of clients and 5 percent of the venture capital market in terms of number of transactions, is a niche player and must stay focussed to be successful. Its success will continue to depend on its ability to have a value proposition that fulfils the needs of its clients. The Bank will also develop the capability to understand how customer experience is determined and how best to adjust and continue to provide personalized services whereby the client feels the Bank and its staff understand his or her uniqueness.

To deliver on its mandate while balancing its public policy role with its role of operating in a commercially responsible manner, the Bank aims to be more efficient and effective in its operations and to apply proven business principles that have led to its success in serving Canadian SMEs. To ensure the commercial viability of the institution, the BDC will strive to achieve a financial performance that allows it to generate a return at least equal to the long-term cost of shareholder funds. This objective is key to the BDC's delivering on its public policy mandate while generating sufficient earnings to sustain future growth. Highlights of its financial performance are noted below.

As the Bank responds to SME financing demands over the next 5 to 10 years, it will continue to refine its credit system to accommodate new demands and changes in the SME environment. Furthermore, recognizing that it has a relatively risky portfolio that could be more seriously affected during economic downturns, the Bank will ensure that its reserves for losses are fully adequate to cover write-offs through all economic cycles.

● Highlights of Financial Performance: 1995–96 to 1999–2000

The BDC has earned a rate of return greater than the government's cost of funds over the review period. These earnings have supported the continued growth of the Bank and a growing stream of dividends for the shareholder. To sustain the strong growth of the institution since 1995, the federal government has made additional investments in the BDC by purchasing \$230 million in dividend-paying preferred shares.

As well, the BDC:

- provided lending solutions to more than 30 000 SME clients over the review period;
- paid a total of \$24.3 million in dividends to the government;
- established provisions for losses that should ensure that the Bank will be able to weather an economic downturn without seeking assistance from the shareholder;
- eliminated, in fiscal year 1997–98, parliamentary appropriations to support provision of management services to small businesses;
- provided a combination of financing and consulting services to almost 1200 clients in fiscal year 1999–2000; and
- established more than 40 alliances with other financial institutions and with private, government and other organizations to expand BDC's reach among SMEs.

In the Loans Group:

- there was a 69-percent increase over the review period in loans committed to BDC clients;
- the total amount of new loans authorized by the BDC during fiscal year 1999–2000 was \$1372 million, an 88-percent increase over the amount of new loans that were authorized during fiscal year 1994–95 (\$729 million);
- of the loans authorized in fiscal year 1999–2000:
 - 10 percent were authorized to KBIs and 34 percent to exporters;
 - BDC loans complemented \$1266 million of financing from other sources, bringing the total value of SME projects financed to \$2638 million; and
 - 56-percent were for amounts under \$100 000 and 88 percent were for amounts under \$500 000.

In the Venture Capital Group:

- total venture capital commitment was \$44 million to 36 SMEs in fiscal year 1994–95;
- in fiscal year 1999–2000, the Bank authorized 62 investments for \$63 million, bringing the Bank's total venture capital commitment outstanding to \$195 million; and
- BDC investments in fiscal year 1999–2000 leveraged another \$301 million in investments from other sources, representing a 4.8 investment ratio.

In the Consulting Group:

- more than 30 000 clients have been served since 1995;
- the service offering was completely revamped to focus on value-added consulting services related to quality, growth (e.g. Growth Potential Assessment), export and e-business; and
- the national network of private consultants was streamlined to better meet the needs of Canadian SMEs.

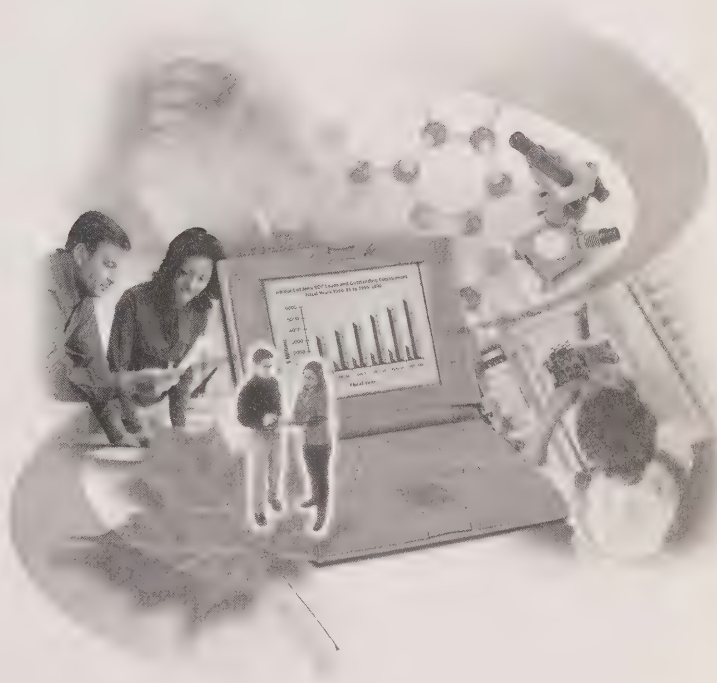
These results demonstrate that the BDC has implemented the transition from being a “lender of last resort” to being a “complementary lender.” It has delivered on its mandate to support Canadian entrepreneurship by providing financial and management services. The Bank has become a complementary source of SME financing and has provided financial and management services jointly with other institutions.

● Structure of the Report

The report has three main parts. Part I reviews the activities and performance of the BDC between fiscal years 1995–96 and 1999–2000. Part II presents and discusses the conclusions and recommendations based on the research and consultations. Finally, Part III deals with the outlook for the BDC over the next 10 years and provides perspectives on how the Bank will continue to fulfil its mandate, a task that will include increasing its reach to SMEs across the country, addressing the needs of developing markets, and supporting Aboriginal, women and young entrepreneurs.

Part I

Provisions and Operations of the BDC Act



1995–2000

1.0

Introduction

The *Business Development Bank of Canada Act* (BDC Act) was passed by Parliament in July 1995. Section 36 of the Act states:

36. (1) *Five years after this Act comes into force, and every ten years afterward, the Designated Minister must have a review of the provisions and operation of this Act undertaken in consultation with the Minister of Finance.*
- (2) *Within one year after the review is undertaken, the Designated Minister must submit to Parliament a report on the review.*
- (3) *The report must be reviewed by any committee of the Senate or of the House of Commons, or any joint committee, that may be established for the purpose of reviewing the report.*

As such, the Minister of Industry respectfully submits this report.

The Review

This review was conducted in consultation with an interdepartmental committee composed of representatives from Industry Canada; the Department of Finance Canada; Treasury Board of Canada, Secretariat; and the Business Development Bank of Canada (BDC). It includes various studies and analyses of BDC operating data. The studies include the 1999 special examination of the Bank's operations carried out by the Auditor General of Canada in collaboration with the firm of KPMG. The examination assessed BDC's performance over the previous five years in the context of its governing legislation and operating mandate.

This review also includes the results from two independent studies of the Canadian small and medium-sized enterprise (SME) financing market. The first study, conducted by the Angus Reid Group, looked at the market from the perspective of SMEs. The second, conducted by SECOR, looked at the same market from the perspective of financing suppliers. In addition, various existing data, such as the Canadian Bankers Association (CBA) data on SME loans and the findings of the MacKay Task Force on SME financing in Canada, were used in the review.

This first part of the review presents the provisions and operations of the BDC Act between fiscal years 1994–95 and 1999–2000. It begins with a discussion of the main events leading to the passage of the Act in 1995. It then presents the principal features of the BDC Act and its mandate, discusses how the Bank has responded to these changes and the demands of its SME customers, and summarizes the results of the recent special examination of the Bank.

2.0

A New Mandate: Response to the SME Financing Challenges of 1995

In 1994 much attention was focussed on the challenges facing small businesses in accessing the financing they needed in order to grow. Ministers recognized the importance of small business to job creation and growth, and committed to improving the environment for small businesses through the reshaping of policies and programs, including those designed to improve access to financing. A first step was to look at existing mechanisms for supporting small business, like the Federal Business Development Bank (FBDB — the predecessor of the BDC), and to determine how they might be reworked to better respond to the needs of small business.

The 1994 federal budget noted the major role of chartered banks in providing financing for small businesses and challenged them to be more innovative and aggressive. The government also called for a review of the FBDB, stating that the institution needed to evolve with changing small business needs and the business environment. Since its establishment in 1975, the FBDB had become one of the federal government's primary policy instruments for responding to the financing and management services needs of small business. However, in response to increased globalization, a rapidly evolving financial services sector, a growing demand for venture capital, and the shift from a resource-based economy to a knowledge-based economy, it became necessary for policy makers to revisit the Bank's role.

Also in 1994, the House of Commons Standing Committee on Industry (Industry Committee) conducted an extensive review of the SME financing environment, which led to the tabling, in October 1994, of a report entitled *Taking Care of Small Businesses*. The report presented findings from the Industry Committee's inquiry into access by small and medium-sized businesses to traditional and new sources of financing. In exploring the question of the perceived scarcity of credit and its causes, the Industry Committee recognized the more demanding economic environment for small businesses of the early 1990s.

The Industry Committee made a series of recommendations for improving SME access to financing, particularly stressing the need for improved relations between chartered banks and their SME clients. The Industry Committee made a key recommendation that dealt specifically with the FBDB and echoed the direction indicated in the federal budget earlier that year — that the mandate of the FBDB be confirmed and refocussed as a complementary lender for SMEs, and that the FBDB be authorized to use new financial instruments to fulfil its mandate.

The federal government undertook this review using a framework consisting of four identified gaps in the financing marketplace for small business relating to risk, size, knowledge and flexibility. These are discussed in section 4.0.

Given the scope of these gaps, it was clear that government policy or programs could not address all the issues — nor should they — but there was a role to be played with respect to financial market leadership and innovation. To respond to this challenge a “refocused” mandate for the FBDB was established that outlined the public policy goals of the institution, streamlined its capital structure, and clarified its nature as a commercially driven institution required to earn a rate of return at least equal to the federal government’s cost of funds. The newly mandated BDC was to move from being a “lender of last resort” to being a commercial financial institution that offered products and services complementary to those offered by traditional financial institutions. It was to become a path breaker, introducing new approaches to addressing the identified market gaps. Bill C-91, the *Business Development Bank of Canada Act*, was introduced in Parliament in 1995. The Act received royal assent and came into force July 13, 1995.

Under the new name, the goals of the institution were to:

- increase activity in smaller loans, higher-risk term lending and venture capital (with an emphasis on deals under \$1 million);
- increase activities in “Patient Capital” and working capital financing;
- focus on knowledge-based industries (KBIs) without abandoning traditional sectors of the economy; and
- find a balance between the BDC’s public policy mandate and its requirement to be a commercial financial institution.

The main purpose of establishing the BDC as a complementary financial service provider was to create a bank that would operate where the market failed to provide access to financing for promising ventures — not competing with private sector lending institutions but focussing on market gaps. The Bank was encouraged to increase cooperation and build partnerships to fulfil this mandate of complementarity.

In 1995, analysts and policy makers were beginning to see the importance of KBIs in terms of competitiveness and productivity growth. A key to the success of the sector would be to have investors operating across the entire spectrum of business development — from start-up through growth, consolidation and globalization. Innovation became key in designing products and services for this sector, given that KBIs posed important SME financing challenges due to the lack of tangible assets to support traditional bank loans. SMEs from this sector were looking for equity, or at least for financing that would be structured around flexible and innovative equity or debt instruments, such as seed or venture capital. Small businesses involved in knowledge-based or highly technical and specialized areas (e.g. bio-technology) found it particularly difficult to obtain equity financing. This difficulty was compounded if the firm required investments of less than \$1 million or was located outside major business centres.

The government determined that the BDC could provide leadership in filling the gap by designing and implementing services targeted to the needs of this sector. A refocussed BDC would be in a position to offer equity financing and new innovative financing techniques aimed particularly at the smaller end of the market, where the risks were seen to be the greatest, and at KBIs that had to move fast to create market share. The BDC was also positioned to establish a team of experienced venture capitalists specializing in knowledge-based and highly technical areas and willing to enter into deals of less than \$1 million. It is important to note that the BDC's mandate continued to include products and services required by the Bank's more traditional clientele — businesses other than KBIs that nevertheless represented more risk than most private sector lenders were comfortable investing in.

The BDC's challenge was to direct its new strategic vision into an action plan, to build partnerships, and to develop products and services to better serve small business. As demonstrated in the following sections, major hurdles had to be surpassed to turn the FBDB, an institution that had incurred significant losses in the past, into a profitable gap filler with specialized expertise to meet the needs of the knowledge-based economy.

3.0

Principal Features of the BDC Act

The 1995 BDC Act streamlined and modernized the former *Federal Business Development Bank Act* (FBDB Act), which was enacted 20 years earlier. The new Act also continued basic commercial features of the former Act, some with only minor changes. The following section will provide a brief overview of the principal features of the BDC Act.

BDC Powers and Mandate

Section 4 of the Act states:

4. (1) *The purpose of the Bank is to support Canadian entrepreneurship by providing financial and management services and by issuing securities or otherwise raising funds or capital in support of those services.*
- (2) *In carrying out its activities, the Bank must give particular consideration to the needs of small and medium-sized enterprises.*

The purpose of the BDC remained essentially the same as that of the FBDB, that is, to support Canadian entrepreneurship by providing financial and management services. While the FBDB Act stipulated that the Bank was to focus on small businesses, the BDC Act extended this focus to include medium-sized enterprises.

Subsection 14(1) of the Act specifies the powers of the Bank:

14. (1) *The Bank may make loans to, or investments in, any person, or give guarantees in relation to any person.*

Subsection 14(2) explicitly allows the Bank to provide financial and management services jointly with other institutions, public and private. This power did not exist in the FBDB Act; each initiative with other institutions had to be evaluated on a legal basis to determine compliance with the relatively restrictive Act.

Subsection 14(3) continues one of the main features of the FBDB Act, allowing the Bank to provide financing only in cases where the enterprise is expected to prove successful and where there is continuing commitment to the enterprise by its owners.

One of the principal features of the BDC Act is subsection 14(4), which specifies that the financial services offered by the Bank are to be complementary to those offered by commercial institutions:

(4) The loans, investments and guarantees are to fill out or complete services available from commercial institutions.

To accomplish this, the Bank has designed its business solutions to complement those of commercial financial institutions, and the main financial institution of each client is notified of his or her approach to the BDC. The new role has led to more efficient service and a high level of satisfaction among Bank clients.

Finally, section 17 of the Act specifies the management services that can be offered by the Bank:

- 17.** *The Bank may provide, or enter into agreements for the provision of,*
- (a) business planning services;*
 - (b) management counselling and training, including seminars, conferences and meetings; and*
 - (c) information.*

The BDC Act continued to allow the Bank to provide management services but removed the requirement that the services complement those offered by the private sector. As will be shown later, these services are offered by private consultants who comprise the network established by the BDC and are focussed on specific areas.

In addition to the provisions laying out the new BDC mandate, the Act contains several important changes, as described below.

● Name Change

The name of the Bank was changed to the Business Development Bank of Canada to reflect the streamlining and modernization of its governing Act.

● Capital Structure

The Bank's capital base was restructured through the creation of various classes of capital. The Bank's capital now includes common shares and preferred shares that can be issued only to the designated minister to be held in trust for the Crown. The Act also allows for the issuance of hybrid capital to persons other than the Crown, with the approval of the Governor in Council on the recommendation of the Minister of Finance.

The Act stipulates that the total capital paid in to the Bank in the form of common shares, preferred shares, hybrid capital and any contributed surplus cannot exceed \$1.5 billion. However, additional equity may be paid in to the Bank in the form of parliamentary appropriations.

● Capital and Liability Ceiling

The BDC Act allows the Bank to lever its total equity by a factor of 12. In other words, with the appropriate approvals from the Minister of Finance, the Bank may borrow up to 12 times its equity for relending to its SME clients. In effect, the Bank's total financing to SMEs could reach \$19.5 billion and it could surpass this amount if the Bank receives capital by way of parliamentary appropriations. This far exceeds the \$3.2-billion financing ceiling in the FBDB Act, which had been reached in 1995.

The BDC Act also modernized the Bank's borrowing powers to allow it to use new financial instruments in capital and money markets. These instruments have allowed the Bank to reduce its costs and to ensure that it is not unduly exposed to risks in capital markets.

4.0

Operating Mandate

After establishing the BDC's legislated mandate in 1995, the government regularly refined the operating mandate for the Bank. These refinements were made through the BDC's corporate plans and ministerial communications (see Appendix I for copies of the 1997, 1998 and 1999 Minister's letters to the chairman). The principal features of the new operating mandate, which continues to govern the Bank's operations today, are as follows.

● Fill the Four Gaps Identified in the Marketplace

The government instructed the BDC to complement financial services offered by commercial institutions. In this respect, the BDC was mandated to fill four financing gaps to compensate for market imperfections. These are:

- the risk gap, resulting from a general unwillingness of conventional lenders to provide financially riskier loans even at higher interest rates;
- the size gap, resulting from the higher relative costs involved in preparing and assessing small-amount business loans;
- the flexibility gap, resulting from the lack of flexibility in tailoring repayment terms and conditions to a company's growth and revenue streams; and
- the knowledge gap, reflecting lenders' reluctance to provide loans to KBIs because of entrepreneurs' lack of tangible assets to secure a loan and lenders' lack of industry knowledge.

To specifically address the knowledge gap, the BDC's mandate was modified to focus on the financing requirements of SMEs in KBIs and exporting, while continuing to support traditional sectors. This new focus was believed to be important in the context of an emerging new economy, the transformation to high technology- and information-based industries, freer trade within North America and globally, and greater potential for Canadian SMEs. To satisfy this aspect of its operating mandate, the Bank implemented a performance indicator with the aim of having 50 percent of all new financings go to KBIs and exporters over the long term. A list of those industries considered to be KBIs was developed in cooperation with Industry Canada (see Appendix II for details).

The KBI designation is based on work performed by the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) in the 1980s and by Industry Canada economists in 1995. The list is two-tiered, with Tier I consisting of very high technology firms and Tier II of high knowledge firms. The designation applies mainly to industrial sectors that are among the top third of all industries in terms of their ratio of research and development (R&D) expenditures to sales, and to a lesser extent in terms of their human resources allocation (education level, number of knowledge workers and number of scientists). The Tier I component of the list is identical to the KBI definition list developed jointly by the Canadian Bankers Association (CBA) and the Industry Committee.

● Provide Innovative Solutions to Canadian SMEs

Part of the BDC's mandate is to be a path breaker for the financial services industry in developing innovative solutions to meet small businesses' needs. A key part of this role is to experiment with new ways of improving access to financing and filling the gaps identified earlier. On the consulting front, the innovative solutions are aimed at addressing the specific emerging needs of fast growing SMEs. Adopting innovative approaches is an important component of the complementary role played by the Bank. If the BDC succeeds with these innovations, it will demonstrate commercial viability, thus encouraging the private sector to do likewise.

● Increase Awareness of the BDC Among SMEs

With new governing legislation and a new name, the Bank was given the mandate to increase its awareness among SMEs. This aspect of the mandate reflects the need for SMEs to know what services the Bank can offer them.

● Earn a Return on Equity

To ensure that the Bank operates on a commercial basis, its mandate requires it to earn a return on equity that is at least equal to the government's cost of capital. This part of the mandate recognizes that economic events and cyclical fluctuations can severely affect annual earnings. Accordingly, the Bank is required to ensure that it has prudent and sufficient allowances for loan and investment losses to sustain the adverse effects of a full economic cycle. This protects both the Bank and the shareholder from any potential shortfall in equity that could result in a requirement for an additional infusion of equity. The Bank is also required to maintain specific debt-to-equity ratios for different asset classes, and to reinvest retained earnings to further support Canadian small business by building up the Bank's equity base while continuing to earn an appropriate return on equity.

● Revise Management Services

The Bank's mandate required the BDC to transform the Management Services Group to better respond to the evolving needs of small businesses. It also required the Group to operate on a cost-recovery basis over the long term, as government appropriations for the Group ceased in fiscal year 1997–98.

● Establish a Charter of Client Rights and Create an Ombudsman Position

Consistent with recommendations contained in the report *Taking Care of Small Business* by the Industry Committee, the BDC mandate required the Bank to establish a Charter of Client Rights, incorporating standards for client service and information disclosure, and to appoint an ombudsman to monitor compliance with the Charter. Both the Charter of Client Rights and the ombudsman position were implemented soon after the mandate was received.

● Provide Services to Aboriginal, Women and Youth Entrepreneurs

While the Bank is required to focus on KBIs and exporters without abandoning traditional sectors, the operating mandate also requires it to increase emphasis on the financial and management services needs of Aboriginal, women and youth entrepreneurs. To address this aspect of its mandate, the Bank has worked with various groups from these sectors and has implemented specific programs to meet their needs.

5.0

BDC Governance

Various mechanisms are in place to ensure accountability of Crown corporations such as the BDC. The most notable are the legislative and regulatory frameworks that centre on the *Financial Administration Act* (FAA) and the BDC Act. Together these define the overall governance structure of the BDC, including its audit and reporting requirements and its financial structure. The FAA requires that the monitoring and evaluation tools of the corporate planning cycle be available, as well as the annual report. The BDC Board of Directors is mandated to ensure accountability while also ensuring delivery of the Bank's public policy and commercial objectives. Internal to the Bank is the conflict of interest and ethics framework, which governs the everyday activities of the employees and sets the tone for corporate conduct.

Legislative and Regulatory Controls

The FAA outlines the specific control mechanisms that the government has put in place to ensure that all Crown corporations safeguard assets and manage resources economically and efficiently. These mechanisms include specific requirements of the audit cycle and the corporate planning process.

In addition to annual audits, the FAA requires that every five years the Auditor General of Canada carry out, with an outside auditor, a special examination of the financial and management control and information systems and management practices maintained by the BDC. The BDC is required to maintain these systems and practices in such a manner as will provide reasonable assurance that the assets of the Bank are safeguarded and controlled; that the financial, human and physical resources of the Bank are managed economically and efficiently; and that the operations of the Bank are carried out effectively.

The BDC Act outlines financial controls, such as the limit on borrowings and guarantees through the debt-to-equity ratio of 12:1; the powers and obligations of treasury activities; the rules relating to the issuance of shares and dividend payments; and the requirements for reporting, such as the annual mandate review and report to Parliament.

Corporate Planning

The government uses the corporate planning process as a mechanism to ensure that all Crown corporations adhere to their mandates. The process allows for an annual review of performance and a review of future direction through the five-year forecast. In its corporate plan the BDC lays out its objectives, its strategies for attaining these objectives and its financial plan for the period, including its borrowing plan. It also includes specific (quantified) performance targets that correspond to the Bank's mandate. This plan is reviewed by Industry Canada, the Department of Finance Canada and Treasury Board of Canada, Secretariat to ensure concurrence with the stated mandate objectives. It is then submitted to Treasury Board ministers for approval, based on the recommendation of the Minister of Industry and the concurrence of the Minister of Finance, and a summary of the plan is tabled in Parliament.

Annual Report

The BDC's annual report provides Parliament and the public with a review of all activities, along with financial statements. This provides an opportunity to report on the Bank's performance against the performance targets established in the annual corporate plans.

Board of Directors

The Board of Directors is composed of the Bank's chairperson, its president and no more than 13 other directors. The Board includes two representatives from the Public Service of Canada: the Deputy Minister of Industry and one of the heads of a regional development agency (the current representative is from Western Economic Diversification Canada).

Directors are appointed by the government to oversee the Bank's implementation of its mandate in light of the government's emerging public policy priorities. Board members are required to provide informed advice and guidance, to analyse and question the Bank's strategic direction, and to stimulate healthy debate and discussion. The Board is there to ensure the appropriate accountability of Bank management and to make decisions taking full account of the interests of the shareholder, the Government of Canada. A key challenge for BDC directors is maintaining a balance between the Bank's public policy and commercial objectives.

Conflict of Interest and Ethics Framework

In addition to the provisions of the FAA that deal with duties of directors and officers, the BDC Act (section 33) and internal guidelines also provide a series of measures to prevent potential conflict of interest arising from the conduct of the Bank's operations. Among other measures, the Act states that the Bank shall not grant a loan, investment or guarantee to a director or officer of the corporation. It also states that directors who are related to a person applying for BDC assistance must not be present when the Board considers the application. Directors themselves are subject to restrictions on making and divesting of investments in companies in which the Bank has an interest.

The BDC has maintained internal guidelines, dating back to the early 1960s on how to handle requests or inquiries regarding financial and consulting services when these are made by a member of the House of Commons, a senator or a BDC director. The main goal behind these guidelines is to have full transparency of these interventions, specifically through written communications outlining the contact. The guidelines specify that such requests should immediately be reported to the Bank's corporate secretary. No application or amendment to existing credit may be authorized by a BDC representative who has been directly in contact with the person who has made the referral or intervention. When the contacts involve the president of the Bank, the president is required to inform the Bank's chairperson and the corporate secretary in writing. When the contact involves a senior BDC executive, the president is to be informed in writing. These guidelines were reviewed by the BDC Board of Directors in 1987 and again in 2001.

In addition to the provisions of the BDC Act dealing with conflict of interest, the Bank has implemented an internal code of conduct, which defines the manner in which all BDC employees are expected to conduct themselves in the pursuit of their work. BDC employees are expected to uphold the highest ethical standards so that the public has a high level of confidence in the integrity, objectivity and impartiality of the Bank. The code ensures that BDC employees act with honesty and integrity at all times and ensure the organization's commitment to high legal, ethical and moral standards. All employees must acknowledge in written form their understanding of and agreement with the provisions of the code of conduct, and must renew this acknowledgment annually.

6.0

From Lender of Last Resort to Complementary Lender

To implement the provisions of the BDC Act effectively and to meet the requirements of its new operating mandate, the Bank had to make many operational changes. This meant changing the way business was done at the Bank, and developing new core capabilities to meet the requirements of the new mandate and address the needs of the Bank's SME customers, especially the non-traditional needs of sectors the Bank was now required to focus on.

The following section will briefly describe the major operational changes that took place following passage of the BDC Act: the implementation of new mission and vision statements, renewed customer focus and changes to delivery channels.

● Mission and Vision

The road to becoming a complementary lender began with the adoption of a new mission and vision for the BDC. The Bank's mission is to help create and develop Canadian SMEs through timely and relevant financial and management services. The mission consists of seven sub-components focussing on clientele, products and services, human resources, organization, communications, partnerships and financial responsibility. The BDC's vision is to make a significant contribution to the success of dynamic and innovative entrepreneurship for the benefit of all Canadians.

● Renewed Customer Focus

Making the transition from being a lender of last resort to being a complementary lender required a significant number of changes in the way the Bank was operating. The new mandate implied that the Bank now had to become an innovator, anticipating the needs of its SME clients, all the while achieving the operational excellence necessary to be able to interact with and complement other financial services providers. Many initiatives have been implemented since 1995 with one objective in mind: to meet the financing and consulting needs of Canadian SMEs.

The Bank updated its corporate performance indicators to add customer satisfaction as one of its primary operating objectives. By measuring customer satisfaction quarterly, the Bank could quickly make adjustments when warranted.

CUSTOMER SATISFACTION

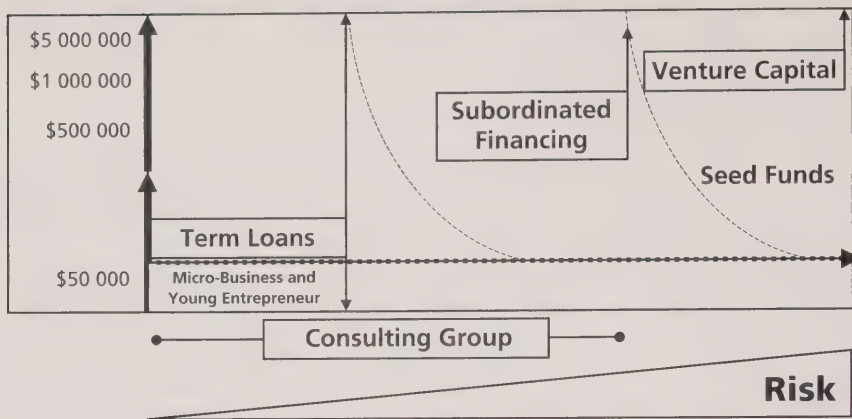
The 2000 customer satisfaction survey performed by an independent firm showed results that remained strong: 88 percent of BDC customers were satisfied (or very satisfied) with the overall service they received from the BDC. This is slightly higher than the 87-percent rate for the previous year. Most clients were satisfied with all aspects of the Bank's services except one — interest rates. About half of all loan clients expressed dissatisfaction with the level of interest charged on their BDC loans. While loan clients would like to have lower interest rates, the rates help to ensure the complementary nature of BDC's financing and to compensate for higher financing risks. Customers have also shown lower satisfaction in the area of loan turnaround time, with respect to processing and disbursements, as well as with account manager turnover. Nonetheless, 84 percent of all clients would recommend the BDC to others. The Consulting Group's overall customer satisfaction ratings reached 83 percent in fiscal year 1999–2000.

A similar measurement done by the Thompson Lightstone firm for Canadian chartered banks shows an average 69-percent customer satisfaction level among their SME clients.¹

RESPONDING TO THE EVOLVING NEEDS OF SMES: BDC TOTAL SOLUTION PACKAGE

Throughout its history, the BDC has been in the forefront of recognizing SME needs in the marketplace and addressing them with a variety of innovative solutions (e.g. venture capital in the early 1980s and the unique venture loan in the early 1990s). After receiving the new mandate in 1995, the Bank continued to build upon its small business expertise and revamped its product and service offerings to provide a total solution package of financing and consulting services for each stage of development of its small business customers. This innovation has allowed the Bank to fulfil its complementary role and to further address the four financing gaps in the marketplace. Figure 1 illustrates how the BDC total solution package is designed for each development stage.

¹ Thompson Lightstone & Company Limited, *Small and Medium-Sized Businesses in Canada: An Ongoing Perspective of Their Needs, Expectations and Satisfaction with Financial Institutions* (1998), Volume I, p. 107

Figure 1: Structure of BDC Total Solution

The new mandate in effect required the BDC to take on higher and different kinds of risks (these higher risks are compensated for by the higher interest rates the BDC charges for its financings). This meant financing young KBI companies with growth potential (often not readily evident) but with little or no track record and no tangible security to offer as collateral. For exporters it meant financing expansion and working capital that could not be provided by financial institutions. For Aboriginal and youth-owned businesses it meant providing flexible, less secure financing for fledgling businesses. For rapidly growing businesses, it meant providing working capital as a substitute for equity, through subordinated financing or working capital loans. For other businesses in traditional sectors, it meant providing financing to overcome difficult situations as well as providing unsecured financing. The following is a sampling of innovative business solutions the Bank has introduced since 1995, grouped in accordance with the relevant SME development stages.

SEED STAGE

The BDC established four seed capital funds across Canada with various partners to finance the pre-start-up phase for young companies developing new technologies. This type of financing precedes venture capital financing, and remains very scarce in the Canadian financial market. A key feature of the funds is the management support they provide throughout the development stage. The BDC and its partners have invested a total of \$112.5 million in four seed capital funds that are available across Canada.

START-UP

Young Entrepreneur Financing Program

In response to the difficulties encountered by young entrepreneurs in finding adequate financing to launch their businesses, the BDC developed its unique solution, the Young Entrepreneur Financing Program. This program is aimed at giving the youth entrepreneur a solid foundation to build a new business by providing

a package of term loans of up to \$25 000 coupled with 50 hours of management support. The financing can be used to purchase assets, as working capital or to purchase a franchise. While this program focusses on youth-owned businesses, these businesses also have access to all other BDC financing solutions.

Micro-Business Loan

To better address the difficulty faced by Canadian SMEs in accessing small amounts of financing, the BDC developed the Micro-Business Loan program. This program supports the growth and development of some of the smallest innovative businesses by providing a total solution to their business needs. The program combines personalized management support with term financing of up to \$50 000 for existing businesses and up to \$25 000 for start-ups. To further support growth during the critical early years, the program also features two years of follow-up mentoring and management support.

GROWTH

Rapidly growing SMEs have special working capital needs. The BDC responded with the following solutions.

Innovation Loans

This is a special category of loans to help innovative businesses position themselves to take advantage of new markets and new technologies. The loans can be used for a variety of purposes, including developing or implementing an innovation strategy, conducting R&D, implementing quality management processes providing bridge financing and filling shortfalls in working capital. Generally unsecured, these loans have flexible repayment terms and are available in amounts up to \$250 000.

Techno.net Loans

Techno.net loans finance the costs of implementing e-commerce strategies without delay and without straining current operations. Their uses may range from establishing a Web site for the business to implementing a fully integrated business-to-business transaction site. These loans, which can vary from \$25 000 to \$500 000, may cover the costs of equipment, consultants and programmers, computer systems, marketing and advertising. The loans are generally unsecured and principal repayments begin only after the project is fully operational.

Productivity Plus Loans

Productivity Plus Loans are designed for manufacturing and processing companies that want to increase their productivity but need financing to acquire new equipment. To accommodate costs related to installing and assembling the new equipment, financing can be as high as 125 percent of equipment costs, up to a maximum of \$5 million. Repayment terms are flexible and principal repayments can be postponed for up to 12 months to allow the equipment to reach optimal productivity.

OTHER SOLUTIONS

Growth Capital for Aboriginal Business

A program for Aboriginal-owned businesses provides loans for business start-up, the purchase of fixed assets or a franchise, and general working capital purposes. Financing can be up to \$100 000 for existing businesses and \$25 000 for start-up situations. Management support is also available through a special alliance with Canadian Executive Services Organization Aboriginal Services, including management counselling for the first two years following loan approval.

Tourism Investment Fund

The Tourism Investment Fund recognizes the long-standing support the Bank has provided the tourism industry over the years. In collaboration with the Canadian Tourism Commission, the Bank provides financing to acquire facilities to meet increased demand or to improve existing facilities to meet internationally competitive standards. Financing may also be used to bolster working capital, to improve employees' service skills, to enhance the use and quality of technology, to cover marketing costs, and to finance other initiatives to improve service and attract international visitors. Term loans of up to \$10 million with flexible repayment terms are available from the fund.

Global Line of Credit

Offered through BDC Connex, the Bank's virtual branch, a Global Line of Credit can allow a client to expand his or her line of credit by \$2000 to \$50 000, depending on the company's stage of development and the owner's and company's financial situation. The line of credit, which is credit card-based, has no monthly or annual fee attached, nor are there any chequing fees.

CONSULTING SOLUTIONS

The BDC Consulting Group also revamped its integrated solutions in response to the Bank's new mandate and in order to better assist SMEs to improve their productivity. These solutions are focussed on four main lines of business identified as key areas for Canadian SMEs: growth, quality, exports and e-commerce. Several innovative solutions were introduced:

- **Growth Potential Assessment** provides small business owners with a comprehensive review of their firm's strengths and weaknesses associated with 16 major business elements.
- **Strategic Planning** services allow small business owners to develop comprehensive long-term action plans based on the company's strengths and market trends.
- The **Tech-Strategy** solution helps small business owners develop strategic and operational technology plans.
- The **ISO 9000, 14000** and **Hazard Analysis Critical Control Point** solutions allow small business owners to become accredited to satisfy most buyer quality standards or to address their environmental risks.

- The **New Exporter Program (NEXPRO)** and **market study** services allow small business owners to more effectively expand their markets.
- **E-Business** solutions allow small business owners to assess their e-commerce needs and to establish e-commerce strategies to take advantage of Internet-related technologies.

CUSTOMER COMMITMENT: BDC TOTAL CARE PROGRAM

Another important action the Bank took to carry out its new mandate and renew its customer focus was to implement the TOTAL CARE (Customer Assistance, Resolution and Efficiency) program. The program is based on a detailed Charter of Client Rights outlining the standards the Bank has committed to meet. It also includes a process for the handling of customer complaints and offers the services of an ombudsman to monitor compliance with the Charter.

In handling complaints, the Bank pledges to respond quickly and fairly to client complaints, acknowledging them within two business days and keeping the client regularly informed regarding the resolution of the complaint. It is a progressive process that starts with the local branch, where the vast majority of complaints can be resolved. If an issue remains unresolved after this step, the client has access to an area vice-president and then to the Bank's ombudsman. An average of 84 complaints per year have been handled since the appointment of the ombudsman in August 1995. Of the complainants, 40 percent were satisfied with the resolution of the complaint, 27 percent acknowledged the Bank's position and 33 percent remained dissatisfied with the ombudsman's response.

To ensure fairness in difficult circumstances, the Bank provides access to an independent mediator. This voluntary process is available to any BDC client, provided the complaint is about the calling of a loan. The complaint-handling process must be followed beforehand, and the co-lender (if any) must also agree to the mediation. The mediation process can be initiated through the office of the ombudsman. Since 1995, only three clients have availed themselves of this service.

The elements and principles of the BDC's TOTAL CARE program are consistent with the recommendations contained in the 1994 report of the Industry Committee, entitled *Taking Care of Small Business*.

Under its Charter of Client Rights, the Bank pledges to provide high standards of conduct and exemplary service in all dealings with its clients. The Charter lays out the principles governing the Bank's relations with its clients. Among them are pledges to each client to:

- communicate in plain, understandable language;
- disclose client information only when permitted by law or with the written consent of the client and otherwise to keep all such information confidential;
- provide clear concise information on how to apply for and access all Bank services;

- respond to all loan applications within 10 business days of receiving all required information (should there be a delay in processing the application, the client will be given the reason and informed when a response can be expected);
- issue a written letter of offer outlining in plain language the terms, conditions, security and fees applicable to each loan the Bank is offering;
- provide, under normal circumstances, at least 15 days, notice prior to calling a loan; and
- ensure that there are two levels of review before a loan is called.

The Charter of Client Rights is available to each client at any BDC office throughout Canada or on the Bank's Web site.

● Changes to Delivery Channels

To meet the requirements of the new mandate, the Bank upgraded its delivery channels to support Canadian entrepreneurship. The Bank focussed on three core elements: the employees delivering the services, the Bank's multi-channel distribution network, and an increased awareness of the BDC.

RENEWED WORK FORCE

Given that BDC employees are central to the Bank's capability to deliver on its mandate and meet the needs of Canadian SMEs through quality customer service, the Bank undertook to upgrade the skill set of its staff, especially all front-line personnel. Starting with the recruitment process, the Bank set specific professional and academic qualifications for each position.

The Bank also moved to stem the number of departures of experienced employees and managers who were being attracted to other financial institutions. Compensation policies and practices were aligned with peer institutions to help the BDC retain qualified personnel and thus be able to deliver the Bank's mandate. As an example, the Bank implemented a performance pay mechanism that ensures that all employees have a proportion of their salary directly linked to their individual performance as well as to the overall performance of the Bank.

In 1989, the Venture Capital division put in place a Long-Term Incentive Plan (LTIP) to ensure that BDC compensation was comparable to the overall compensation package of its peers in the market. The objectives of the LTIP were to ensure market competitiveness so that the BDC could attract and retain competent and committed employees. While aiming to be market competitive, the BDC LTIP is at the lower end of comparable plans in the market and is more stringent. Payments, which began in 1996, are spread over four years (thus encouraging retention). They are more modest and provide smaller awards than are generally found in the market.

To constantly improve its employees' ability to better serve Canadian SMEs, the Bank implemented a number of internal training programs, focussing on better delivery of BDC business solutions and improved client relations. Building Relationships to Create Customer Value, Commercial Lending, Due Diligence, Venture Capital Approach to Financing, Working With People and Mentoring Training are examples of courses that BDC employees take each year. Consulting Group employees have completed, or are in the process of completing, training to obtain their Certified Management Consultant designation. During fiscal year 1999–2000, the Bank's employees pursued 3800 person-days of formal in-class training, for an average of 3.3 days of training per employee. The Bank also offers an internship program to employees interested in diversifying their skills. In fiscal year 1999–2000, BDC invested twice as much as other financial institutions in corporate training per employee.

In addition, the Bank supports the personal development of employees interested in external continuing education, seminars and language training programs.

The Bank's human resources actions have paid off in terms of high customer satisfaction ratings and higher productivity. The Bank has almost doubled the volume of new financings between fiscal years 1994–95 and 1999–2000, with essentially the same number of staff members.

With its diverse internal programs that focus on having highly qualified staff who can deliver first class customer service and who are recognized for their contributions to the Bank's overall results, the Bank reinforces its commitment to being an "employer of choice."

MULTI-CHANNEL NETWORK

The Bank restructured its network soon after 1995 to ensure that Canadian entrepreneurs could reach the BDC via the branch network, through the virtual bank, or by phone or fax through the call centre. The new multi-channel structure of the Bank's delivery network was designed to ensure that decisions regarding clients were made with maximum local BDC input. A number of initiatives were also implemented with a view to increasing awareness of the BDC throughout Canada.

BDC CONNEX

As part of the on-line initiative launched by the federal government, the BDC was one of the first financial institutions to provide full electronic access to all its financing business solutions and services. In 1998, BDC Connex uses information technology to circumvent the time and location limitations of traditional banking. Through BDC Connex, SMEs anywhere in Canada have secured access to the BDC 24 hours a day, 7 days a week. This service is especially practical for SMEs in rural and remote areas and for entrepreneurs whose days are fully taken up with managing their business. At the end of fiscal year 1999–2000, Connex was involved in 30 percent of the Bank's lending transactions.

BDC Connex may be a virtual bank but it also has a human face as it is supported by the BDC call centre, which has handled more than 400 000 calls since its establishment in 1996. It is staffed with its own team of commercial financing professionals who will not only process loan applications but will also assist entrepreneurs in filling out the applications. If at any point a client prefers to deal face to face with a BDC officer, BDC Connex will assign a local BDC account manager to meet with the client. Through BDC Connex, SMEs can access financing from as little as \$5000 to as much as \$5 million.

INCREASED AWARENESS OF THE BDC

With a new operating mandate and a new name, the Bank developed and implemented a multi-faceted awareness campaign to increase awareness of its services and its visibility among SMEs. One element was a media campaign that involved not only placing advertising material in various media, but also arranging press interviews on SME matters and profiling clients. The media also provided wide coverage for BDC-related news such as new business solutions and services, financing activities and the Bank's Small Business Week activities. In another element of the awareness campaign, local BDC managers became more involved in community business associations and events, and sought out opportunities to present the Bank's services to local businesspeople.

To increase local visibility and accessibility to its services, the Bank expanded its branch network by opening 4 new offices, bringing the total to 85. It also moved branch offices from office towers to storefront locations in central business areas. Since 1995, 31 BDC branch offices have been moved to more visible locations.

With these initiatives, the Bank has increased its visibility and awareness among SMEs and has made its services more accessible. This increased awareness has also allowed Canadians to understand the Bank's role and mandate as a Crown corporation. The significant growth in BDC services, presented later in this review, is proof of this progress. Furthermore, an internal survey conducted for the BDC indicated that more than 90 percent of SME owners in Canada are very familiar (63 percent) or somewhat familiar (30 percent) with the Bank.

All of these changes were designed to enhance the Bank's capabilities so that it could satisfy all aspects of its new mandate. The next section of the review presents the results of these changes in the context of the Bank's mandate.

7.0

Assessment of BDC Performance: Achievements for 1995–2000

The BDC's mandate requires that its performance be considered from two major perspectives: the accomplishment of its public policy mandate to provide complementary services to small business and of its commercial mandate to earn a rate of return at least equal to the federal government's cost of funds.

This section deals primarily with the financial performance of the BDC since its new legislation was passed. Under the previous legislation, the FBDB was asked to recover the costs of the financial services that it provided. An ongoing subsidy supported the provision of management consulting services. However, under its new mandate the BDC was expected to operate its financial services on a for-profit basis and to move towards recovering the costs of its consulting services. These objectives have been met. The BDC has been profitable in each year of its operation, and while full cost recovery of the Consulting Group has not yet been achieved, the operating subsidy provided by the government for this service was eliminated in 1998.

The Bank's financial performance has shown that it can balance its public policy and commercial objectives. Through its successful implementation of a business plan based on complementing the services offered in the private sector while developing a particular expertise in serving knowledge-based and exporting small businesses, the BDC has demonstrated its public policy role. The BDC has demonstrated the commercial element of its mandate by achieving its return on equity targets and by paying dividends to the government since 1997.

Financial Performance

The BDC has earned a rate of return greater than the government's cost of funds over the review period. These earnings have supported the continued growth of the Bank and a growing stream of dividends provided to the shareholder.

Figure 2 shows that the BDC has had positive net income from its activities in each of the years since it was created. Figure 3 shows that return on equity has ranged between 3.2 percent and 18.7 percent, with three of the years producing returns of greater than 10 percent (note that as the BDC is not taxable under the *Income Tax Act*, all of these figures could be considered to be "before tax" for comparison with private sector companies). The large increase in profits in fiscal year 1999–2000 was due to the divestiture of a number of mature venture capital investments after investee companies had their initial public

offerings. It should be noted that the review period 1995–2000 was generally a strong one for the Canadian economy. The BDC and its clients certainly benefited from these favourable conditions. The decline in the contribution of the Loans portfolio and the Consulting Group in fiscal year 1999–2000 was not due to any weakness in actual results, but due to a decision to increase the provision for loan losses by \$33 million. This was mostly because of an increase in the general allowance for credit losses to better reflect general economic and business conditions as well as trends in the credit quality of the loan portfolio.

Prior to fiscal year 1997–98, the BDC had been receiving as much as \$27 million per year in parliamentary appropriations to support provision of management services to small businesses. In fiscal year 1997–98, these appropriations were eliminated. Since then, the BDC has fully funded the investments required to transform these services as well as the Consulting Group's operating shortfall. Cost recovery has increased from 56 percent in fiscal year 1994–95 to 82 percent in fiscal year 1999–2000. Even though the prime objective of the Consulting Group is to assist SMEs to the greatest extent possible, the Group is nevertheless expected to fully recover all its costs in the medium term and to be financially self-sustaining thereafter.

The BDC has implemented a risk management strategy and has made prudent provisions for losses as demonstrated by the actions taken during fiscal year 1999–2000. These should ensure that it will be able to weather an economic downturn without seeking assistance from the shareholder. Final results for fiscal year 2000–01 (which ended March 31, 2001) are not yet available; preliminary indications are that it was a strong year.

Figure 2: BDC Net Income
Fiscal Years 1994–95 to 1999–2000

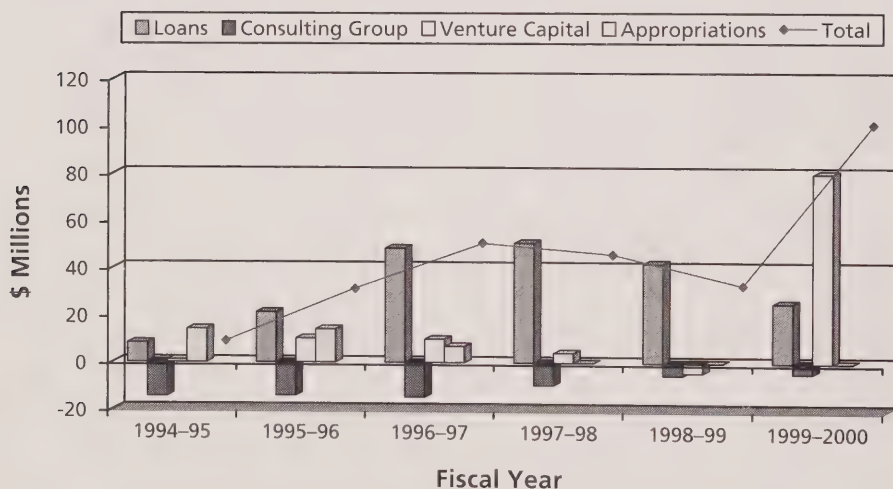
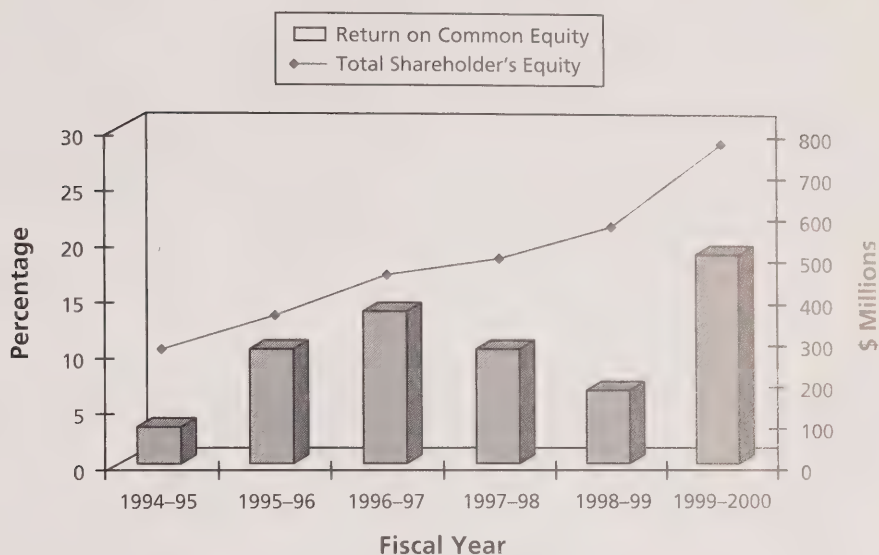


Figure 3 shows that the Bank has met its financial mandate with respect to earning a return on equity over the 1995–2000 review period.

Figure 3: Shareholder's Equity and Return on Common Equity

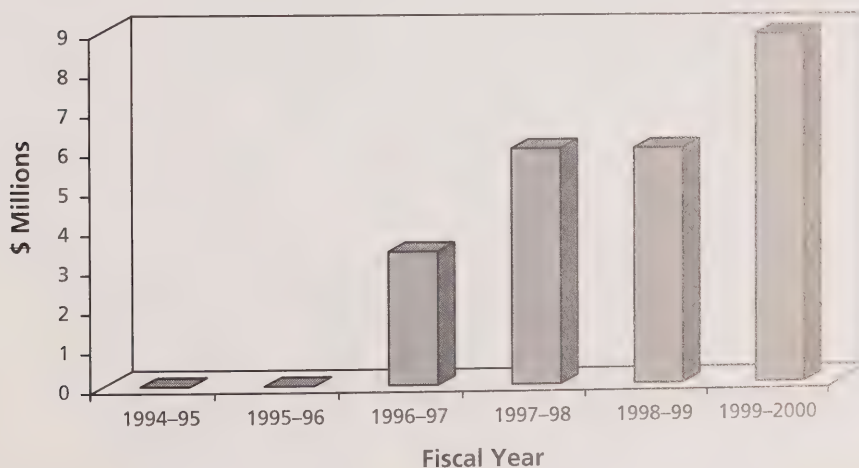
Fiscal Years 1994-95 to 1999-2000



The Bank's net income is applied to annual dividends to the government and to its capital base to support future growth in financing SMEs. As shown in Figure 4, the Bank has paid a total of \$24.3 million in dividends to the government in the past four years.

Figure 4: Dividends Paid by the BDC to the Government of Canada

Fiscal Years 1994-95 to 1999-2000



BDC Capitalization

Under the BDC Act a new share structure was created. The equity of the former FBDB was converted into BDC common shares, which are held by the Minister of Industry in trust for the Crown. Since 1995, the federal government has been able to make additional investments in the BDC by purchasing \$230 million in dividend-paying preferred shares. As the capital necessary to support the loan portfolio growth was self-funded from retained earnings generated by the Bank, most of the new capital was required to sustain the additional venture capital and subordinated financing provided to KBIs and high growth firms, given that these solutions are more capital intensive than traditional lending.

Divisional Results

The following section looks at the results achieved by BDC's three operating groups: the Loans Group, the Investment Group and the Consulting Group. The structure of this section is based on the components of the BDC mandate as laid out in the BDC Act and the operating mandate.

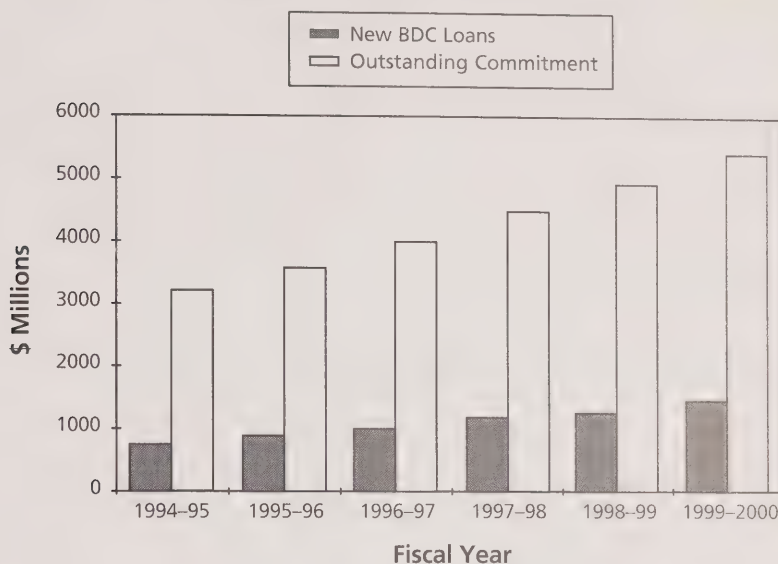
LOANS GROUP

A new BDC Act, a new mandate, a modernization of the Bank's operations, favourable economic growth, and the development and adoption of new technologies by SMEs have collectively contributed to the recent significant growth in BDC lending. Since 1995, the BDC has provided lending solutions to more than 30 000 SME clients. The total amount of new loans authorized by the BDC during fiscal year 1999–2000 was \$1372 million, an 88-percent increase over the amount of new loans that were authorized during fiscal year 1994–95 (\$729 million) (see Figure 5). In fiscal year 1999–2000, BDC loans complemented \$1266 million of financing from other sources, bringing the total value of SME projects financed to \$2638 million.

With the steady growth in new loans, the Bank had \$5446 million in loans committed to its clients at the end of fiscal year 1999–2000. As stated above, all of the capital necessary to sustain this growth was self-funded through retained earnings. This compares to \$3215 million committed at the end of fiscal year 1994–95, just prior to the Bank receiving its new mandate — a 69-percent increase over the five-year period. When venture capital financing was added, the Bank's total financing commitment to Canadian SMEs amounted to \$5641 million at the end of fiscal year 1999–2000.

Figure 5: Amount of New BDC Loans and Outstanding Commitment

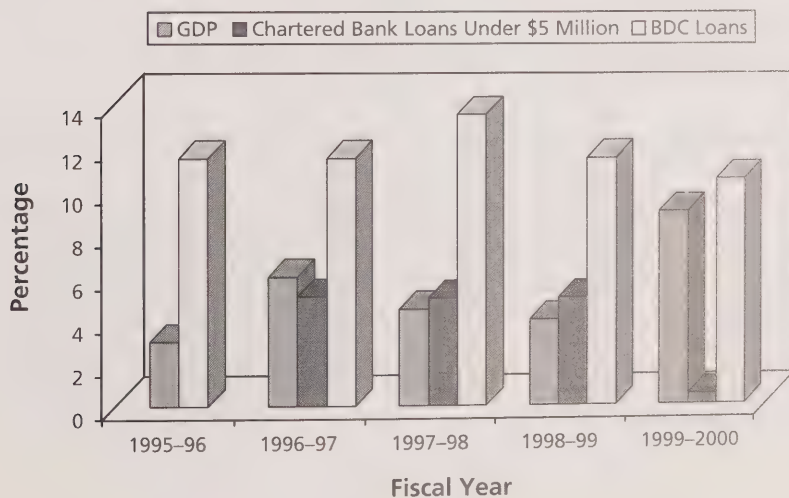
Fiscal Years 1994–95 to 1999–2000



For comparative purposes, Canada's gross domestic product (GDP) grew by 26 percent in current dollar terms over the 1995–2000 review period (see Figure 6). According to CBA statistics, over the 1996–2000 period, outstanding loans to SMEs by Canada's major chartered banks for amounts under \$5 million grew by 16 percent.

Figure 6: BDC Financing Commitment, Chartered Bank Loans Under \$5 Million and Canadian GDP Annual Growth Rates

Fiscal Years 1995–96 to 1999–2000

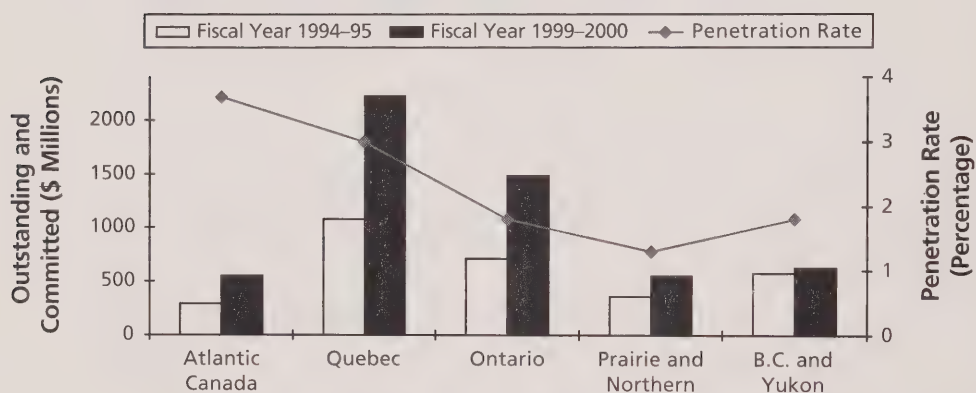


Note: Growth rates for chartered banks' loans are available only from 1997.

GEOGRAPHICAL DISTRIBUTION

The BDC is active in all regions of the country. Figure 7 shows two dimensions of the regional distribution of the Bank's activities. The solid bars show the total loans outstanding, by region, at the end of fiscal years 1994–95 and 1999–2000. There has been growth in all regions, but particularly in Quebec, Ontario and Atlantic Canada. Also shown in Figure 7 is the penetration rate, that is, the number of BDC customers as a proportion of the total number of small businesses in the region. By this measure, the BDC's presence is most significant in Atlantic Canada, followed by Quebec. The Ontario and the British Columbia and Yukon regions each have a 1.8-percent share of the market. The BDC has put a priority on expanding its activities in the West and in Ontario. The Bank has a strong market share in the more rural localities of the Yukon, the Northwest Territories and Nunavut.

Figure 7: Regional Distribution of BDC Lending Portfolio
Fiscal Years 1994–95 and 1999–2000
and Penetration Rate*

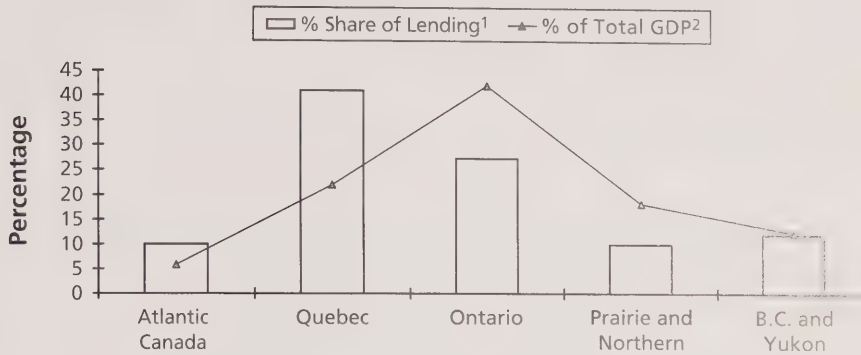


* Penetration rate based on Statistics Canada 1999 business registry data and number of BDC customers as at March 31, 2001.

Figure 8 shows the proportion of the portfolio by region in relation to the individual contribution to the national GDP. Quebec and Ontario have strong representation in terms of their economic contribution to GDP and in the BDC portfolio, representing 41 percent and 27 percent respectively of the BDC dollar portfolio at the end of fiscal year 1999–2000. While these provinces are well represented in the portfolio, it is interesting to note that in terms of market share, the BDC's penetration rate (see Figure 7) is not exceedingly high in either province.

Figure 8: Regional Contribution to Total GDP Compared With Share of BDC Lending Portfolio

Fiscal Year 1999–2000



Notes:

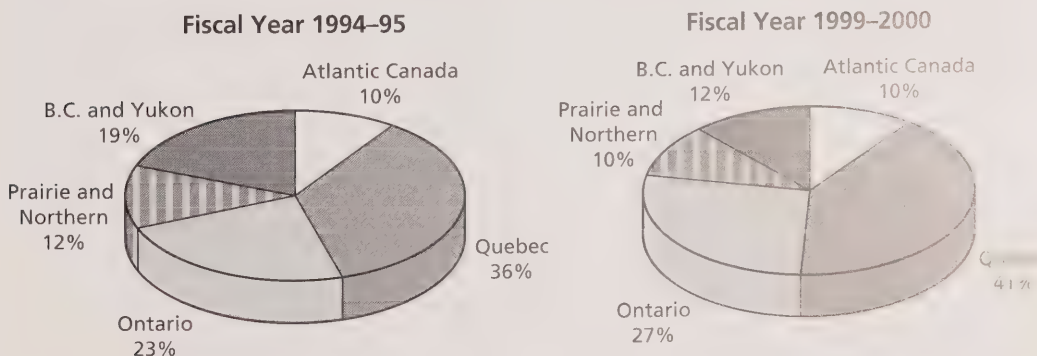
1. Percentage share of loans outstanding and committed, fiscal year 1999–2000.
2. Regional contribution to total GDP at 1992 prices (1999).

The Western Canada proportion of the Bank's portfolio has not changed significantly over the last five years. However, in terms of market penetration in the region, the Bank has close to the national average in Manitoba, Saskatchewan and British Columbia. The Bank has recently implemented a number of initiatives in Ontario and the West to ensure that its presence reflects the nature of the Canadian economy. Early results of these initiatives demonstrate that the Bank's presence in these markets is growing.

Figure 9 shows the regional distribution of BDC loan clients based on amounts committed in fiscal years 1994–95 and 1999–2000.

Figure 9: Distribution of BDC Portfolio, by Region

Fiscal Years 1994–95 and 1999–2000



ACHIEVING THE COMPLEMENTARY MANDATE

BDC lending activities aim to complement those of private financial institutions by filling in the four gaps that were identified in the marketplace. The BDC has developed strategies to specifically address those four gaps.

FILLING THE FOUR GAPS

The Risk Gap

Given its mandate, the BDC has over the years developed its capacity to underwrite credit applications that are beyond the risk appetite of many Canadian institutions. In this respect, the BDC is one of the few financial institutions in Canada interested in “pricing to risk” at interest rates exceeding the prime lending rate plus 300 basis points. Thus, the BDC has developed the expertise of its staff and embodied this knowledge into its credit assessment policies and analysis. The following are examples of BDC policies that allow consideration of transactions that are viewed as too risky by other institutions:

- taking less security and fewer personal guarantees;
- financing a higher percentage of a capital investment;
- financing start-ups;
- financing developing niches such as cultural industries, tourism and businesses run by youth, Aboriginal People or women;
- financing working capital needs on a long-term basis as opposed to a demand basis;
- financing small loans as business and not personal loans; and
- supporting subordinated-financing activities.

One of the main impacts of the riskier nature of BDC lending activities is that the Bank’s loan loss experience (LLE) is at least double that of its industry peers, and can even be three times higher in riskier product categories.

In order to be financially sustainable and able to sustain this higher level of risk, the BDC has developed its expertise in ensuring that its interest rates adequately reflect the level of risk underwritten for each transaction. This has been an ongoing journey. The Bank has over a long period gathered data on its loan loss experience. For the past 16 years this activity has included matching loan losses to internal credit rating systems. Policies encouraged the principle of charging a higher interest rate variance for loans when the internal risk rating on individual loans indicated a higher risk of loan losses. This was formalized shortly after 1995, in that Bank budgets (segmented down to the branch level) not only included forecast risk levels but also stipulated average interest rate levels per risk rating group. Individual objectives and performance measures included this principle of pricing for risk. This was a long process because for several years the spread in interest rates between lower and higher risk loans was gradually increased to ensure that each risk rating level truly coincided with its projected loss rates.

This process was further improved in 1997 when a new risk rating system with more risk levels was implemented, thereby allowing more pricing levels to match the increased segmentation of risk levels.

A further major step forward was implemented in 2000 with the Bank-wide implementation of a Fair Pricing Tool. This internally developed software tool is based on an extensive study of loan loss experience, which quantified the internal risk rating system as well as numerous other factors that were statistically proven to influence risk. This tool now permits the Bank to price each loan for its myriad risk factors, as opposed to placing it in an overall risk group. The Fair Pricing Tool assigns a pricing element for a borrower based on each of the following factors:

1. overall internal credit risk rating;
2. borrower's profit level;
3. industry group;
4. stage of business development (e.g. start-up, growth, mature);
5. loan purpose (e.g. realty, inventory, equipment);
6. repayment period;
7. cost of capital required to fund the volatility of expected losses;
8. physical security level;
9. type of security; and
10. loan size.

Given that 50 million combinations are possible, it can be stated that the Fair Pricing Tool develops a price specifically tailored to the risk inherent in each individual loan.

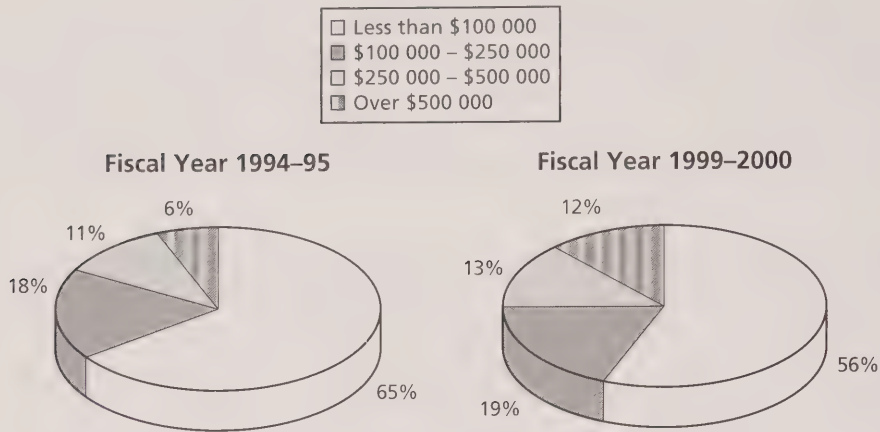
The Size Gap

BDC is one of the few providers of term financing in the early stages of a company's development. As will be shown later in this report, most Canadian financial institutions are moving away from term financing towards demand financing such as credit cards and lines of credit. In order to fill this expanding gap in the marketplace, the BDC has developed specific solutions and has adapted its distribution network to cater to the needs of small businesses in need of term financing below \$250 000. The Bank fills the size gap by financing small businesses through dedicated Entrepreneurship Centres and by providing lending solutions that are supplemented with consulting mandates.

Figure 10 shows that the vast majority of BDC loans continue to be smaller than \$100 000. In fact, 56 percent of all new loans authorized during fiscal year 1999–2000 were for amounts under \$100 000 and 88 percent were for amounts under \$500 000. Furthermore, the size distribution of BDC loans has not changed appreciably under the Bank's new mandate, especially after taking into account the higher levels of investment required by KIBs and exporters, and by SMEs generally, to remain competitive.

Figure 10: Distribution of BDC Lending, by Loan Size

Fiscal Years 1994–95 and 1999–2000



That being said, it is important to note that addressing the needs of this market segment poses a constant challenge to the BDC in terms of operating costs and efficiencies.

The Knowledge Gap

The evolution towards the knowledge-based economy poses a number of financing challenges. For instance, financial institutions are faced with the challenge of taking on assets that are increasingly intangible. How can one attach and realize the value of an intangible asset for which a market may not yet exist? How can a financial institution assess the industry risk and likelihood of survival if the industry itself is still in its infancy?

Having recognized these challenges, the government mandated the BDC to dedicate specific resources to KBIs and exporters with a view to ensuring that these businesses have access to the financing needed for creation and growth.

To deliver on this part of the mandate, the BDC had to develop internal competencies and know-how to properly serve these businesses. BDC employees received special training, and the support accorded to these businesses became a performance indicator for the Bank in 1997. The objective is to increase the share of total new financings to KBIs and exporters to 50 percent over the long term. Since fiscal year 1994–95, the Bank has made constant progress towards this objective in its loans operation, even as it has increased total new lending.

Of the total \$1372 million in new loan authorizations made during fiscal year 1999–2000, \$609 million (44 percent) went to KBIs and SME exporters. Of this amount \$135 million (10 percent) was authorized to KBIs and \$474 million (34 percent) to exporters. In comparison, the Bank authorized \$729 million in new loans in fiscal year 1994–95, of which \$155 million, or 21 percent, went to KBIs (6 percent) and exporters (15 percent).

As a result, the total amount of financing committed (loans and venture capital) to KBIs and exporters increased almost fourfold from \$541 million in fiscal year 1994–95 to \$2182 million in fiscal year 1999–2000 (see Figure 11).

Figure 11: Total Amount of BDC Financing Committed to KBIs and Exporters
Fiscal Years 1994–95 to 1999–2000

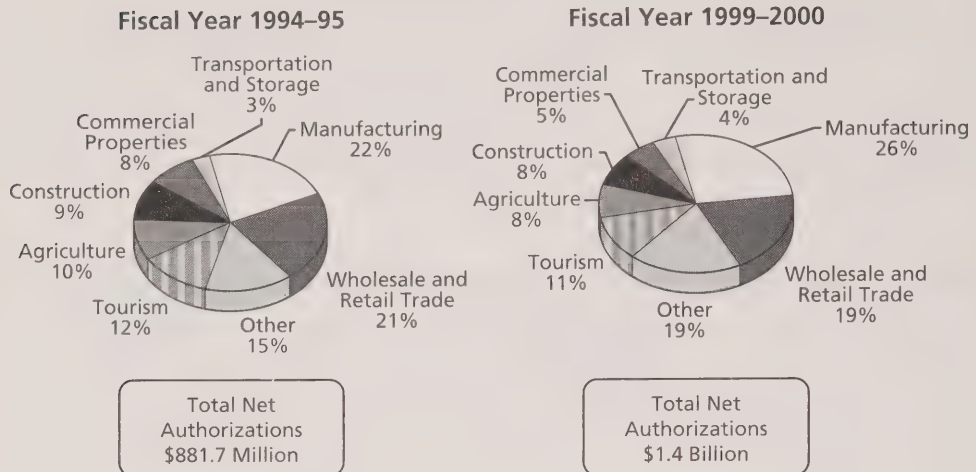


KBIs represent only 6 percent of all SMEs but they account for 10 percent of all new BDC financing. Among chartered banks, KBI lending accounts for about 2.5 percent of all SME lending (when compared to the Tier I component of the definition).

While the Bank has a mandate to focus on specific sectors, it also has to continue support to traditional sectors. Figure 12 shows the industry distribution of the Bank's lending portfolio as of the end of fiscal year 1999–2000. The breakdown of the Bank's lending activity by industry groupings has changed little since 1995: the majority of new BDC loans are extended to borrowers in manufacturing and wholesaling and retail trade industries.

Figure 12: Lending Authorized, by Type of Business

Fiscal Years 1994–95 and 1999–2000



Note: "Lending Authorized" excludes Global Lines of Credit.

The Flexibility Gap

The BDC fills the flexibility gap by tailoring its individual financing packages to each of its clients. The BDC's project financing approach distinguishes it from other term lenders who rely on credit-scoring formulas to determine whether a loan should be granted. The Bank considers each business plan according to its merits. Flexibility in the BDC's terms and conditions also lets clients better manage their cash flows and increase their chances of success. Thus the Bank has had to make substantial investments in its technology platforms to be able to customize its applications to meet its clients' needs.

INITIATIVES UNDERTAKEN TO COMPLEMENT OTHER INSTITUTIONS

The BDC has implemented a broad list of strategies to ensure that its services complement services offered by commercial financial institutions. These strategies are:

- encouraging more localized decision making and greater presence in rural areas;
- addressing cyclical situations;
- addressing the needs of developing niches such as tourism, cultural industries, and businesses run by youth, Aboriginal People, or women; and
- partnering with private, government and other organizations to meet the needs of SMEs and to increase BDC reach.

The following provides a brief description of the results achieved under each strategy.

Localized Decision Making and Rural Area Presence

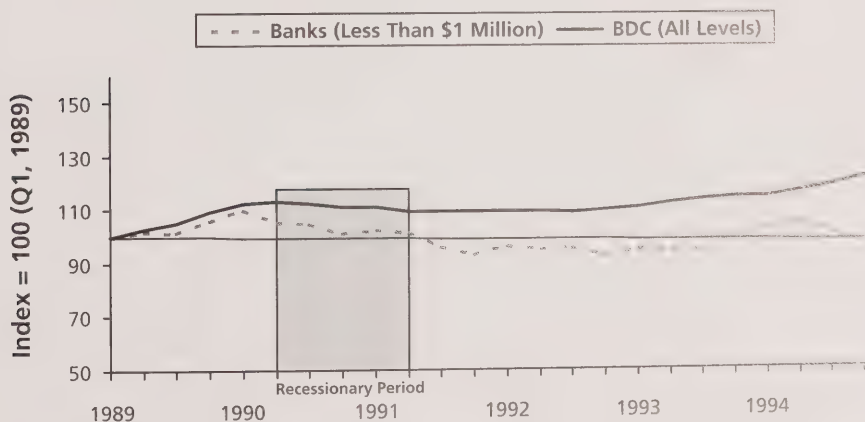
In order to make the best credit decisions, the BDC has developed its branch network and authorizing structure so as to favour local decision making whenever possible. Consequently, nearly 90 percent of BDC credit authorizations are done at the local level. This ensures that local knowledge is used when assessing the risks associated with particular transactions. In many instances, this local knowledge makes the difference in approving a transaction.

Throughout its history, the BDC has had significant presence in rural communities. Indeed, two of every five BDC branch offices are located in rural areas, and 17 of these branches have been converted into business development centres to ensure greater market presence in these communities. Examples include Grand Falls, Newfoundland; Kenora, Ontario; and Terrace, British Columbia. Moreover, many of the Bank's customers are located outside of the towns in which the Bank has a branch. Fully 44 percent of BDC loan customers are located in non-metropolitan areas, versus 38 percent of the Canadian population (based on 1996 census distribution of the Canadian population outside 25 census metropolitan areas). BDC Connex also serves as a contact point for SMEs in rural communities, and through it, account managers from the closest branch office can deliver BDC services.

Addressing Cyclical Situations

Besides addressing SME financing gaps, which are structural in nature, the BDC must also address cyclical situations as part of its complementary role. Chartered banks tend to have credit policies that are restrictive at times for some financing needs, or practices that can change depending on the nature, location and timing of loan applications (see Figure 13).

Figure 13: Loans Outstanding to Businesses
1989 to 1994



Note: Bank lending excludes loans to agriculture and loans under the *Small Business Loans Act*.
Source: Bank of Canada Review.

These realities have led many SMEs to diversify their sources of financing so they can call on alternative sources when their principal financier cannot meet their requirements. In light of the BDC's capacity to price according to risk, and given its recovery practices and its different approach with clients in default, its role can become critical to an SME's survival or continued growth during these downturns. The BDC's unique approach to recovery often focusses more on curing the problem and favouring the survival of the business than liquidating it.

Developing Markets

In keeping with its mandate, the BDC has accorded special attention to Aboriginal and young entrepreneurs, as well as other developing markets such as women entrepreneurs, tourism and the cultural industry. The following provides a brief overview of the results achieved for each market.

Aboriginal Businesses

Aboriginal businesses represent a sector where specific BDC resources are assigned with a view to meeting specific client needs. The amount of BDC loans committed to this sector increased by 68 percent between fiscal year 1994–95 and fiscal year 1999–2000, from \$22 million to \$37 million. The number of Aboriginal clients also increased 50 percent from 108 to 162.

In addition to developing customized solutions for Aboriginal entrepreneurs and negotiating partnerships with chartered banks to serve this market in fiscal year 1998–99, the BDC sponsored and delivered a series of presentations entitled “How to effectively deal with banks” through on-reserve economic development organizations. The BDC also launched a newsletter that focusses on issues relevant to Aboriginal economic development. The newsletter is distributed to all BDC branches, First Nations communities and Aboriginal organizations across Canada.

Young Entrepreneurs

Youth-owned businesses represent another sector where BDC emphasizes its services. Between fiscal years 1994–95 and 1999–2000, the amount of BDC loans committed to youth-owned businesses increased by 41 percent from \$263 million to \$371 million. The number of young clients also increased by 56 percent from 1539 to 2397. In addition, the BDC administers the Student Business Loans (SBL) program on behalf of Human Resources Development Canada. These loans are used to operate businesses during the summer months and are repaid before the end of the BDC's fiscal year. The number of SBLs reaches approximately 700 each summer for an average loan amount of \$2800. In addition, the Bank continues to honour, since 1988, outstanding young entrepreneurs from each province and territory. The 13 winners receive public recognition as well as individual mentoring to support them in growing their business. They are chosen by a panel of judges from the business world that includes successful entrepreneurs, members of local boards of trade and chambers of commerce, and representatives from the Export Development Corporation (EDC) and the BDC. The awards are presented at the national launch of Small Business Week.

Women Entrepreneurs

Women-owned businesses represent a growing economic force among Canadian SMEs and an important market segment for the BDC. The amount of BDC loans committed to women-owned businesses (50 percent

or more ownership by women) increased by 116 percent between fiscal years 1994–95 and 1999–2000, from \$428 million to \$923 million. The number of female clients also increased by 64 percent from 2468 to 4054.

In addition to directly financing women-owned businesses, the Bank has been involved in research studies and has been a major sponsor and participant in several businesswomen's activities. In 1997, the Bank sponsored a survey conducted by CROP Inc. entitled *Canadian Women Entrepreneurs in Growth Sectors*. This survey showed that women are moving with confidence into growth sectors such as KBIs, communication, transportation and manufacturing. The BDC is currently working with Mount Saint Vincent University to gather current data and identify gaps and opportunities for women-owned businesses.

The Bank was a sponsor of both the first International Women Business Owners Conference held in Canada and the first women-owned business international trade mission to Washington in 1997. In February 2000, the BDC was a partner of the United Kingdom Trade Mission for Women.

The BDC also participates in the Rural Enterprise Fund operated by the Ontario-based organization Women and Rural Economic Development (WRED). The Fund seeks to empower rural residents to develop business skills, realize profits and move towards self-sufficiency. The fund has arranged for financing to 74 women-owned businesses in rural areas of southwestern Ontario since 1996.

Tourism Industry

The Bank has long been a principal financing source for Canada's tourism industry, owing to the generally riskier nature of that industry's financing demands. To ensure continuing support for tourism in light of its new mandate, the Bank collaborated with the industry and with the Canadian Tourism Commission to create the Tourism Investment Fund. While the tourism client base has remained stable since fiscal year 1994–95, total BDC financial commitment to the industry has increased from \$699 million in fiscal year 1994–95 to \$907 million by the end of fiscal year 1999–2000.

Cultural Industries

The BDC supports Canada's cultural industries by delivering the Cultural Industries Development Fund (CIDF) on behalf of Canadian Heritage. The program, which ran for an initial period until fiscal year 1997–98, restarted during fiscal year 1999–2000 under a new agreement with Canadian Heritage. In the initial phase, between fiscal years 1994–95 and 1997–98, the amount of CIDF financing commitment to this sector increased by a third from \$21.9 million to \$29.3 million. At the end of fiscal year 1999–2000, the commitment stood at \$21.4 million, as existing loans were repaid before the restart of the program.

Partnership and Strategic Alliances

Partnership arrangements with other institutions represent another aspect of the Bank's new mandate. These arrangements have allowed the BDC to expand its reach among SMEs by leveraging the networks and resources of other institutions with missions and target markets that complement the BDC's. Thus, they have supported not only the Bank's complementary role but also access to its target sectors. The Bank has signed more than 40 strategic alliances with financial institutions such as Canada's chartered banks.

other private organizations such as specialized venture capital investment funds, government departments such as Human Resources Development Canada and other financial Crown corporations. The following provides a brief overview of these alliances.

Financial Institutions

The Bank has long had informal partnerships with financial institutions. They are the main source of client referrals to the BDC and they participate with the BDC in joint SME financings. As each client is usually a chartered bank client, both the BDC and the chartered bank have a common interest in working together to the client's benefit. In addition, to ensure that it fulfils its complementary role, the BDC has signed partnership agreements with all of Canada's major chartered banks.

Some of the formal partnership agreements with other financial institutions were designed to address the needs of specific interest markets. For example, agreements have been struck with chartered banks to focus on serving the needs of Aboriginal entrepreneurs. Through these arrangements, the clients of both banks have access to each other's services, but a key feature is that chartered bank clients are referred to the BDC's line of complementary financing business solutions and management services. Another type of chartered bank alliance is the one with Toronto-Dominion Bank (TD) that allows the BDC to offer its Global Line of Credit business solution. Under this agreement, TD handles all administrative and back-office functions, and issues the line of credit.

The BDC recently signed a new partnership with the National Bank of Canada to provide a comprehensive range of financial products and services to innovative businesses that are focussed on growth and exporting. These include SMEs operating in the knowledge-based sector, exporters and manufacturers with innovative approaches, and those who wish to improve their productivity. This alliance will be delivered via the National Bank's national network of commercial centres and BDC branches in major centres across the country.

The Bank has also worked with credit unions that refer SME clients to the BDC when they cannot meet all of a client's financing requirements. And under an arrangement with Sun Life of Canada, the Bank can offer insurance on BDC loans. As in the arrangement with TD, all administrative functions are handled by Sun Life.

Other Private Organizations

The BDC has been instrumental in creating a new type of venture capital partnership. In these arrangements, the Bank and its partners provide the capital for independently managed venture funds focussing on very early-stage ventures. These "seed funds" extend to all of Canada. The \$25-million Western Technology Seed Investment Fund is capitalized by the BDC, Ventures West and the B.C. Pension Fund. The \$25-million Eastern Technology Seed Investment Fund is capitalized by the BDC and the Bank of Montreal. The \$62.5-million Technology Transfer and Commercialization Capital (T²C²) funds in Quebec are capitalized by the BDC, Sofinov (a division of the Caisse de dépôt et placement du Québec) and two venture capital firms, Innovatech and MDS.

The Bank also has partnership agreements with several business associations. Some of these are service agreements whereby the BDC provides consulting services to the associations' members. For example, training in the Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) system is provided to members of the Association des manufacturiers de produits alimentaires du Québec. (HACCP is a system that ensures the consistency of food safety programs by analysing hazards and controlling them at critical points.) The BDC Consulting Group also became a member of the Canadian Association of Management Consultants and l'Ordre des administrateurs agréés du Québec.

Government Departments

The BDC has two types of partnership agreements with government departments. The first type includes arrangements for increased cooperation, the provision of technical support to each other and cross-referral of clients. Agreements with the Canadian Tourism Commission, the National Research Council of Canada and regional economic development agencies are of this type.

Under the second type of agreement, the BDC uses its network and staff for cost-effective delivery of commercially based financing programs. As mentioned earlier, the BDC delivers the Student Business Loan program on-line via BDC Connex on behalf of Human Resources Development Canada. This program provides (repayable) loans of up to \$3000 to students establishing businesses during the summer months. The BDC also delivers the Cultural Industries Development Fund, as a result of a partnership agreement with Canadian Heritage.

Crown Financial Institutions

Over the years, the BDC has maintained a number of formal and informal partnerships with its sister financial Crown corporations. These relationships were formalized in 1996 with the establishment of the Council of Crown Financial Institutions (CCFI), which comprises BDC, the Canadian Commercial Corporation (CCC), the EDC and the Farm Credit Corporation (FCC). The CCFI was established following recommendations from the Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce concerning the relationship between Crown financial institutions, regional agencies and commercial financial institutions on one hand and the government's activities in financial markets, access to capital, and export and import financing on the other. The government's intentions for the CCFI were to:

- minimize overlap and duplication while seeking practical opportunities for collaboration among the CFIs;
- cooperatively develop reporting standards for these financial institutions;
- report on concrete progress and develop a framework for further action; and
- deliver services to customers seamlessly.

The mandate of the CCFI is to foster cooperation and joint initiatives among the financial Crown corporations, to enhance the sharing of information and to ensure the coordinated delivery of services to clients. To fulfil this mandate, the CCFI focusses on improving customer service and avoiding or reducing overlap and duplication among the Crown corporations. Other initiatives include collaboration to

improve marketing and operations, to seek practical solutions that respect the institutions' primary focus on meeting customer needs on an ongoing basis, to improve communications and to share information.

The first initiative of the CCFI was to undertake a study to examine the mandates of the four institutions and to determine whether overlap existed. This study showed that each institution serves distinct business needs and niches in the market, and that each offers different services. The skills and knowledge required to deliver these services are also distinct. The institutions' services can be summarized as follows.

- The BDC promotes entrepreneurship by providing financial and management services to small businesses, in particular KBIs and export-oriented firms. Financial services include debt and equity-based products, but do not include deposits or chequing services. One hundred percent of the BDC's clients are SMEs.
- The CCC provides foreign buyers with a government-backed guarantee of contract completion, which enhances access to foreign markets for exporting firms.
- The EDC's customer base consists of Canadian companies active in exporting that require risk management and export financing services. The EDC also provides risk management services such as credit insurance, performance insurance and guarantees, enabling Canada's exporters to increase their business abroad. Approximately 85 percent of the EDC's clients are SMEs.
- The FCC provides financing to primary agricultural and farm-related businesses, all of which are SMEs, with the vast majority being primary agricultural producers. As well, the FCC is involved in the delivery of various agriculture-related government programs.

The BDC has separate memoranda of understanding with the EDC and the FCC. The aim of the FCC partnership agreement is to coordinate the services that each corporation provides to help agri-businesses and farm-related businesses grow and prosper and to ensure that there are no real or perceived overlaps or duplication between the two corporations.

The CCFI members have also initiated cross-training of employees so that they become conversant with services offered by the other CFIs. A new system for cross-referral of clients was implemented along with linkages between respective call centres and Internet sites. Furthermore, the four Crown corporations have collaborated to produce publications and to provide cross-references in each other's publicity brochures. Following a recommendation by the Industry Committee that chartered banks publish data on their small business activities, the CCFI has published its report on the SME activities of the four Crown corporations.

Further actions by the CCFI have led to new bilateral arrangements that have enhanced market reach for the participating Crown corporations. For example, the BDC and the FCC have collaborated and provided capital for the Rural Enterprise Fund operated by WRED in southwestern Ontario. This privately run organization uses the fund to provide small business loans to women establishing and running businesses in rural areas. A joint BDC-FCC Agri-Tech Development Fund increases the amount of lending available in this sector. Deals typically include FCC term loans and BDC venture loans coupled with BDC consulting

services. The EDC has become a major sponsor of Small Business Week, an annual event produced by the BDC and chambers of commerce in communities across Canada. These initiatives have increased EDC's exposure among small businesses. The BDC and the EDC each have hotlines, to which their respective call centres refer clients who could be better served by the other organization.

The presidents and senior managers of the financial Crown corporations meet regularly to ensure ongoing collaboration and develop common approaches to common problems.

INVESTMENT GROUP

Since receiving its new mandate, the Bank has expanded both its venture capital and subordinated financings to fledgling Canadian SMEs operating in knowledge-based sectors. These financing solutions are now consolidated under the BDC Investment Group, whose focus is to support high growth small businesses whose financing requirements cannot be met through traditional financing tools. Each of the following sections will provide an overview of the results achieved since 1995.

VENTURE CAPITAL

Equity investment is often critical to technology companies whose main assets are intangible and who are thus unable to obtain traditional financing and are lacking any debt repayment capacity. Yet these companies require significant capital to fund their R&D, build their team, and implement sales and marketing strategies until they can self-finance their operations or get financial backing from public markets. A recent survey of venture capital-backed companies showed that, on average, a business will use \$23 million of venture capital before going public.² For example, data for 1999 showed that a computer-related company required \$13.3 million in development capital before being able to access public markets. Development capital for a life science company could easily run to \$21.5 million before an IPO is obtained. Venture capitalists have been key players in addressing the financing needs of fast-growing technology businesses, in addition to allowing investee companies to benefit from their experience and network of contacts.

Surveys have shown that venture capital-backed companies outperform the economy. From 1995 to 1999, these companies increased their employment by an average rate of 39 percent annually, sales by 41 percent annually, exports by 38 percent annually and R&D expenditures by 52 percent annually.³

With its official establishment in 1983, BDC's Venture Capital division has been at the forefront of the Canadian venture capital industry. In fact, since its inception, BDC Venture Capital has been the only

² For more details, see *Economic Impact of Venture Capital*, a survey sponsored by the BDC and prepared by M. Macdonald & Associates Limited, 2000.

³ For more details, see *Economic Impact of Venture Capital*, a survey sponsored by the BDC and prepared by M. Macdonald & Associates Limited, 1999.

⁴ *Economic Impact of Venture Capital*, 2000.

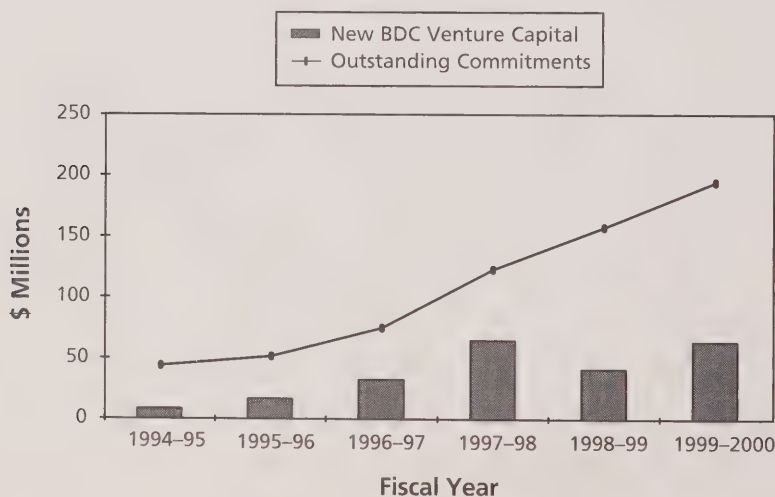
Canadian venture capital investor active from coast to coast. In 1995, the Bank expanded its physical presence by opening two new offices, in Calgary and Halifax.

To better serve its clients and fulfil its mandate, the Venture Capital division also had to raise the skill level of its work force to be able to offer value to its KBI clients and help them build their companies. The more than 30 investment specialists of the division have doctoral and master's degrees in fields such as life sciences, software and electronic engineering, medical technology, telecommunications and networking, information technology services, computer hardware and industrial applications. These specialists continue to develop their expertise. They also bring considerable private sector experience to their work with SME clients.

In the same vein, BDC Venture Capital will invest up to \$50 million in specialized venture funds that share BDC's investment focus in early-stage technology companies. The initiative will support the growth of established and successful venture capital groups as well as help launch new venture capital groups. This will benefit Canada's innovation strategy by providing KBIs and SMEs with access to early-stage capital and by supporting the growth of Canada's venture capital industry.

Since the inception of the division, BDC Venture Capital has invested close to \$400 million in more than 300 companies. As demonstrated in Figure 14, the Bank authorized 62 venture capital investments for \$63 million in fiscal year 1999–2000, which brought the Bank's total venture capital commitment outstanding to \$195 million. These commitments are to 100 fast-growing SMEs, almost all of them KBIs. In comparison, during fiscal year 1994–95, the Bank authorized only nine new investments for \$7 million, and total venture capital commitment was \$44 million to 36 SMEs. Thus there has been more than a fourfold increase in BDC's venture capital financings during the last five years.

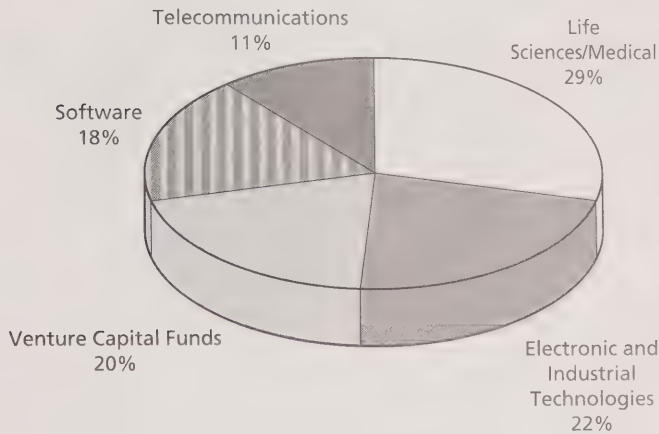
Figure 14: Amount of New BDC Venture Capital and Outstanding Commitments
Fiscal Years 1994–95 to 1999–2000



The Bank's venture capital operation represents only about 2 percent of total capital under management by Canadian venture capital firms. But this percentage is clearly different in nature from the industry average. First, in keeping with its mandate to focus on KBIs, the Bank's venture capital operation is more active in high technology sectors than the Canadian venture capital industry average. Overall, 97 percent of the BDC investment portfolio is committed to KBIs (see Figure 15).

Figure 15: Investment Portfolio, by Industry Sector

As of March 31, 2000



Secondly, the Bank focusses on the financing needs of companies at the early stage of development (see Figure 16) and in recent years has even targeted seed-stage investments in cooperation with partners. Thus the Bank's venture capital portfolio contains twice as many early-stage companies as the industry average, as estimated in a KPMG study.

Figure 16: BDC Mainly Supports Early-Stage Companies

As of March 31, 2000

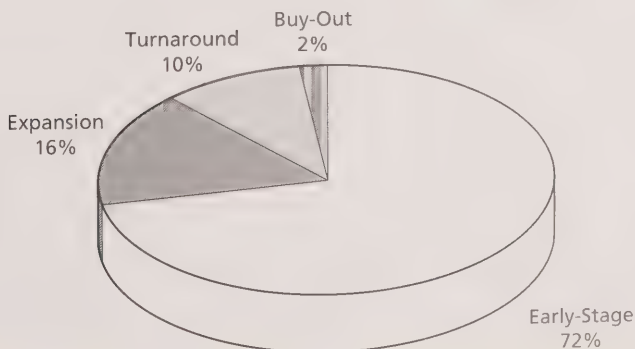
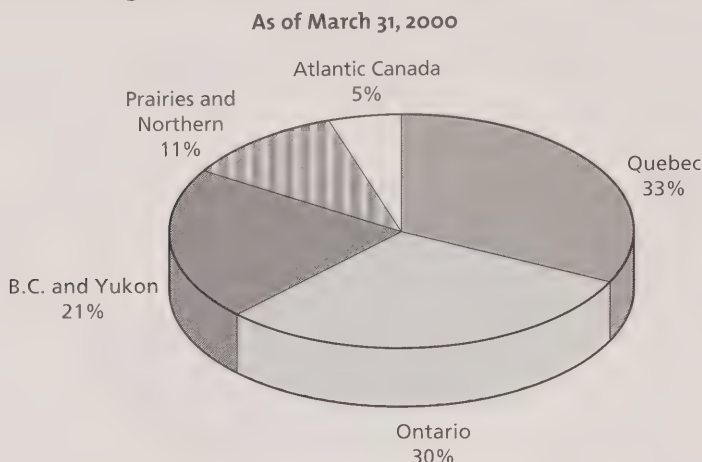


Figure 17 shows the regional distribution of BDC venture capital investee companies, as at the end of March 2000. These activities contributed to the success stories of Creo Products in B.C., AudeSi Technologies in Alberta, Tundra Semiconductor Corporation and PixStream in Ontario, and Conjuchem Inc. in Quebec.

Figure 17: Regional Distribution of BDC Investee Companies



Another important element underscoring the Bank's complementary role in the venture capital industry is the fact that BDC investments often leverage investments by other partners. For instance, the \$63 million invested by the BDC in fiscal year 1999–2000 leveraged another \$301 million in investments from other sources into clients' businesses, representing a 4.8 investment leverage ratio.

Another example of the BDC's role was the successful pooling of \$112.5 million to establish four regional seed funds. The BDC is a co-manager of two of these funds and was their single most important contributor, with a total commitment of \$50 million. The two funds are the Western Technology Seed Investment Fund (with Ventures West and the B.C. Pension Fund) and the Eastern Technology Seed Investment Fund (with the Bank of Montreal). The BDC also partnered with Technology Transfer and Commercialization Capital (T²C²) and Sofinov, a subsidiary of the Caisse de dépôt et placement du Québec, to invest \$62.5 million into the T²C² Bio and T²C² Info funds. All of these funds have now been fully allocated to 71 start-up businesses.

Given its public policy mandate, BDC's venture capital portfolio is much riskier in nature than that of traditional venture capitalists in Canada. The fact that its portfolio is invested almost exclusively in KBIs, mostly at the seed or start-up stages, means that the risks of successfully bringing a company to IPO are greater than average. However, the riskier nature of the activities of the group has not prevented it from contributing a greater share of the profitability of the Bank as demonstrated earlier. In terms of relative financial performance, a recent study conducted by KPMG concluded that BDC's Venture Capital division results were comparable to those of other similar-sized venture capital groups in Canada.

SUBORDINATED FINANCING

Subordinated financing is a hybrid financing instrument incorporating elements of both debt financing and venture capital. This type of financing is generally sought by a company that has little or no collateral backing it, but that does not want to dilute its ownership. Whatever collateral is available is subordinated to other creditors. In the event of default, these obligations are repaid only after other creditors have been repaid.

As this segment of the financial services industry is relatively less developed in Canada than in the U.S., the BDC's role has always been that of innovator. In fact, the Bank has constantly remained at the forefront of this specialized market. It complements the small number of lenders in this market by focussing its attention on fast-growing, innovative exporters, mainly in the manufacturing sector. While the success achieved by some of these new solutions did not always reach expectations, they nevertheless allowed the Bank to develop a unique expertise in this area. As this expertise is further refined, the BDC can demonstrate the commercial viability of this market segment in Canada.

During the 1995–2000 review period, the amount of new subordinated financings authorized by the BDC increased by about two thirds from \$65 million in fiscal year 1994–95 to \$109 million in fiscal year 1998–99. (In fiscal year 1999–2000, the total amount authorized decreased to \$87 million because of an overall industry decline, a change in the delivery structure for this business solution and a realignment of BDC solutions.) The increased level of activity in the earlier years was due to the venture loan business solution and its derivative, Patient Capital.

The BDC is the most active supplier in the Canadian subordinated financing market for transactions below \$5 million. It accounted for 73 percent of all new subordinated deals in the first three quarters of 2000 (accounting for 82 percent of transactions below \$1 million). The BDC's focus is smaller than the industry average as it concentrates on first-round financing averaging \$650 000 (compared to the industry average loan size of \$1 million). Thus the BDC accounts for three of every four dollars of SME subordinated financing in Canada for amounts under \$1 million. The BDC also continues to be one of a few providers that bases repayments on future royalties, as well as, for example, sales or cash flow. Other suppliers are more likely to charge premium interest rates plus fees on their deals and to cover the upside with equity options.

CONSULTING GROUP

MANAGEMENT SERVICES TRANSFORMATION

Prior to 1995, the Bank provided training and Counselling Assistance to Small Enterprises to businesses that otherwise could not have been served nor could have afforded the services. These management services were largely paid by government appropriations.

Following the 1995 mandate to revise its management services, the Bank undertook a full-scale review of its services to better respond to the new needs of small business and align its consulting and financial services. The review revealed that the Bank's role in the marketplace was becoming increasingly redundant as new private and public sector entrants appeared, particularly in providing training, counselling and business plan advice. In addition, new unaddressed needs were emerging for fast-growing SMEs whose size or contract value might not have been lucrative enough for larger consulting firms. The review found that better synergies could be attained by targeting SMEs that were similar to the clientele of the Bank's financial services — knowledge-based, high tech, export and growth-oriented businesses. As a result of the review, the Bank revamped its management services to provide relevant business solutions matched to SME needs throughout their various stages of development. In addition, some of the tools were also specifically aimed at complementing the financial services offered by the Bank.

The transformation of management services — renamed the BDC Consulting Group — presented special challenges. It required the complete dismantling of local practices, substantial replacement of human resources, market repositioning and the development of an almost entirely new line of business solutions to fit the needs of the target sectors. Today's Consulting Group solutions are well adapted to the modern needs of SMEs and at times are the only reliable and affordable national source of supply for some of these services.

The Consulting Group leverages the best of small and mid-sized consulting firms across the country by partnering with them to add consistency and quality standards to their expertise. In addition, by sharing local best practices and solutions on a national basis, BDC ensures that both its clients and its network partners employ the latest, proven solutions to SMEs' needs.

CONSULTING GROUP RESULTS

The Consulting Group has dealt almost exclusively with SMEs by supporting their development in four key areas — quality, growth, export and e-business. The breakdown of the BDC's consulting revenues reflects the distribution of demand for these services. In fiscal year 1999–2000, total consulting revenues reached \$19.4 million, a 9-percent increase over fiscal year 1998–99. Of the total, 37 percent was from ISO and quality consulting, 30 percent from consulting for growth (including e-commerce), 6 percent from export-related consulting and another 27 percent from other consulting.

In addition to the fully customized consulting services provided to these clients, the Consulting Group offers a range of unique and proven business solutions, including Tech-Strategy, ISO services, HACCP for quality control in the food industry, strategic planning and the Growth Potential Assessment. And while the focus has been on SMEs in the Bank's target markets, entrepreneurship support for individuals and smaller SMEs is still provided via BDC Connex and BDC's Micro-Business and Young Entrepreneur programs, which combine financing and consulting advice.

The percentage of Consulting Group KBI and exporting clients has increased from less than 1 percent to 22 percent in fiscal year 1999–2000. Furthermore, in fiscal year 1999–2000 almost 1200 BDC clients used both financing and consulting services. While the Group's target market is still very price sensitive, financial sustainability is, in time, an achievable objective. Since 1995, the Group's cost recovery has increased from 56 percent to 82 percent. Thus, the combination of financial and consulting services is allowing the Bank to optimize its support for the development and success of the Bank's SME target markets as they evolve in response to technological and global changes.

The Consulting Group also levers strategic partnerships with public and private sector organizations to extend the reach of its services. Furthermore, the Group was accepted as a member of the Canadian Association of Management Consultants and the Ordre des administrateurs agréés du Québec. The Group is supporting all of its employees in obtaining the professional designations offered by these organizations so as to further improve their ability to provide value-added and relevant consulting solutions for the Bank's target market SMEs.

● Critical Assessment of the BDC

BDC SPECIAL EXAMINATION RESULTS FOR 1999

The Office of the Auditor General of Canada, in collaboration with the firm KPMG, completed its latest special examination of the Bank in 1999. The office's responsibility was to express an opinion on whether there was reasonable assurance that there were no significant deficiencies in the systems and practices examined.

The special examination evaluated practices at the Bank against criteria that reflected the examiners' knowledge of and experience with value-for-money auditing, legislative and regulatory requirements, and standards and practices followed by the Bank and other organizations. The examination was also carried out in the context of the new BDC Act and new mandate of 1995, the principal elements of which were presented earlier in this review.

The examiners' conclusion was as follows: "In our opinion, with respect to the criteria established, there is reasonable assurance there are no significant deficiencies in the systems and practices examined."

The examiners cited a number of initiatives that the Bank had implemented to address its mandate. They noted that one of the ways the Bank seeks to meet the needs of SMEs is by being a flexible lender, capable of adjusting its business solutions to the particular needs of a borrower or specific sector of the economy. By providing this financing, it is able to supply custom financing to help an enterprise carry out its projects. The examination noted the special attention the Bank pays to client service, having adopted a Charter of Client Rights, having appointed an ombudsman and regularly conducting client surveys to enhance service. Also noteworthy were the partnership agreements the Bank has signed, its effort to enhance visibility and accessibility, and its attention to corporate governance.

However, the examiners did make some observations related to integrated management of business risks. They noted that the business environment of the Bank is subject to rapid transformation and although it can produce large-scale opportunities, it also involves greater risk.

The examiners observed that while the Bank has developed and continues to improve risk management tools for its key activities, more integrated management of risk for the Bank as a whole is needed to ensure that the serious risks it faces are considered objectively and globally.

More specifically, the examiners focussed on the following four areas.

1. New and improved information systems and skills

- The examiners cited risks associated with the changeover of the Bank's critical information systems, primarily to prepare for Y2K, and challenges in recruiting and retaining staff in the systems and technology department.
- The examiners also cited some risks associated with the significant movement of human resources at all levels. They reiterated the importance to the Bank of attracting and retaining the human resources needed to provide quality customer service.

2. Growing and targeted portfolio

- The examiners reiterated the importance to the Bank of constantly updating and refining its loan portfolio and investment management practices with a view to improving the overall performance of the portfolio.

3. Sufficient profitability

- The examiners noted: "It is imperative that the Bank maintains sufficient profitability to achieve its public interest mandate to support Canadian entrepreneurship, and particularly small and medium-sized enterprises."

4. New and improved products and services

- While it is recognized that the Bank was successful in developing new products and services, the examiners noted that a more structured approach to market research could improve the process through which innovations are launched.

IMPLEMENTATION OF RECOMMENDATIONS

The Bank's management has responded to these observations, and the Bank is now in the process of enhancing its integrated risk management system and other operational procedures to address the examiners' concerns.

Following the special examination, management enhanced its existing development plans with action steps designed to include activities to specifically address examination observations. These activities have been followed up regularly. Currently, 75 percent of the observations have been addressed. Most of the remaining concerns are expected to be satisfied this fiscal year, leaving only a few issues related to longer-term projects.

In the context of sound risk management, the detailed preparations that the BDC developed to navigate Y2K did ensure the corporation's success. They also resulted in an improvement and renewal of information systems and of employees' skills to better respond to the growth and transformation of the Bank's operations. The Y2K contingency plan also served as the basis for a broader business continuity plan that has been successfully developed and tested.

A project has been completed that evaluates integrated risk management and credit portfolio risk management, and how they would specifically relate to the BDC as a small business development agency. Development plans are under way for identified opportunities to further integrate risk management practices into BDC activities and to increase awareness of risk management opportunities. Senior management is finalizing work plans to develop and implement a process to oversee the integration of business risk that would enable the Board of Directors and management to identify, measure and monitor key business risks and take them into account in strategic decision making. It is expected that knowledge will be enhanced by applying expected loss and economic capital concepts to credit portfolio risk management. This will aid the BDC's business plan development by providing added insight to loan pricing, business and new product development, and portfolio management, as well as providing a better understanding of the implications of the Bank's mandate.

The BDC has recognized the need to better assess the achievement of its mission and objectives. It has developed measurable objectives that allow for performance assessment against growth and profitability objectives. The Bank is currently considering alternatives to improve the gathering of data on important industrial sectors. A new evaluation framework based on a balanced scorecard will be developed to assess the Bank's performance.

All the examiners' concerns related to staff turnover and filling of senior positions have now been addressed. Additionally, the Bank's human resources policy is reviewed continuously to respond to strategic and environmental change. An "Employer of Choice" initiative has been launched.

SUMMARY OF CRITICAL ASSESSMENT

The following conclusions emerge with respect to the achievements that the BDC has made since 1995.

The BDC has successfully implemented the transition from being a lender of last resort to being a complementary lender. It has successfully fulfilled its mandate — and, more specifically, met the needs of KBIs — has earned a return on equity at least equal to the federal government's cost of funds, has established an ombudsman, and has implemented a Charter of Client Rights, while achieving awareness of its services throughout the country.

Looking to the future, the Bank needs to build on the foundations it has established since 1995 by doing more in the areas of consulting, partnership agreements and support to developing markets. From an operational perspective, the Bank will also have to refine its risk and portfolio management practices if it is to continue to play a leading role as a development bank.

Part II

Continuation of the BDC's Mandate



1.0

Issue: Whether to Renew the BDC's Mandate

This section provides a summary of the key recommendations coming from this mandate review. These recommendations and the accompanying questions and answers are drawn from the findings outlined in Part I of this report as well as from the analyses contained in the following pages, which provide an overview of recent trends in the SME financing and consulting markets, and an assessment of their impact on Canadian SMEs.

Recommendation

It is recommended that the BDC's current mandate be reconfirmed and that the BDC Act be maintained without amendment.

In light of this recommendation, the Bank would continue to implement the mandate that it was given through the adoption of the BDC Act and as further defined through subsequent decisions of the government and the BDC Board of Directors. In making this recommendation it is understood that both the Government of Canada and the BDC will continue to monitor the SME financing and consulting environment with a view to adapting the Bank's strategies to changes in its operating environment.

The next mandatory review of the BDC's mandate, pursuant to section 36 of the BDC Act, is to be tabled by July 2011. In the meantime, the Minister of Industry and the BDC will keep Parliament informed of changes to Bank strategies and goals through the annual submission of the corporate plan summary and the Bank's annual report. Should business conditions change significantly before 2011, it may be appropriate to come back before Parliament to address BDC mandate issues.

Rationale

As detailed in Part I of this report, the BDC Act made major changes in the direction of the BDC, and the Bank successfully migrated from being a lender of last resort to a complementary lender. It has achieved this in a commercially responsible manner while fulfilling several public policy objectives. These include developing innovative ways of serving Canadian SMEs, and serving Canada's growing KBIs and exporters, while continuing to serve its traditional clientele and placing more emphasis on serving smaller firms. Implementing this mandate required very substantial organizational change and market repositioning. It is reasonable to assume that the role the BDC plays as a contributor to the development of economic capacity in Canada has not yet reached its full potential and impact, particularly in light of

the evolution of the market. Therefore, this review has concluded that the elements of the BDC's mandate remain as relevant today as they were when the mandate was established, and that no changes are needed at this time.

● Adequacy of the BDC Act

Fundamental to the Bank's mandate is the BDC Act. This mandate review has considered a number of basic questions that are at the heart of determining the relevance of this legislation and of the BDC as an ongoing Crown-owned financial institution.

Is there a continued need to have a Crown corporation dedicated to providing financing and consulting services for Canadian SMEs?

The analysis provided in the following section concludes that a certain segment of Canada's SMEs continues to face significant difficulty accessing the kinds of financing needed for growth. As will be shown, SMEs make significant contributions to Canada's GDP, growth and job creation. However, most of Canada's SMEs continue to lag behind their U.S. counterparts in adopting new technology, which partially explains, among other things, Canada's ongoing "innovation gap." Access to appropriate term financing is a critical factor in being able to adopt new technology, and there is a strong public policy rationale for maintaining a Crown corporation dedicated to serving the financing and consulting needs of Canadian SMEs. Therefore, the BDC's continuing effort — to serve the emerging capital needs of SMEs that have difficulty obtaining financing from traditional sources — remains a highly relevant ongoing public policy objective.

Does the BDC continue to serve the needs of the small business community?

In answering this question the mandate review has re-examined the policy rationale for the BDC and compared this to the emerging needs of Canadian small businesses. The review concluded that despite a period of rapid change in the marketplace, there is still a public policy rationale for the BDC to continue to serve small businesses. The question of whether the BDC's legislation needs significant amendments has also been considered. The conclusion is that since the underlying marketplace gaps facing Canadian SMEs are still present, and since the BDC has had sufficient tools to implement its objectives, no substantive adjustments are required to its legislation (this issue is discussed further in the following section on trends in SME financing and consulting). Should conditions change before the next review, policy proposals to deal with these conditions would be prepared for Parliament's consideration.

Should the BDC be maintained?

Private financial institutions have announced a number of initiatives aimed at better meeting the needs of their SME clients. While many of these initiatives have only recently been implemented and will take more time to fully materialize, early indications seem to show that they will have greater impact on those SMEs that are already well served by private institutions. This implies that the gaps identified when the BDC Act was adopted unfortunately remain as apparent today as they were five years ago.

In view of these developments there is still a public policy rationale for maintaining the BDC in its present form. As a complementary lender, with a commercial mandate and a public policy role, the BDC will pioneer new services in Canada and fill marketplace gaps that prevent SMEs from reaching their full economic potential, while serving segments of the market that are currently under-served by the private sector. Although it may appear that this recommendation is a request for the status quo, the implementation of the operating mandate of the BDC is far from that. Over the last five years, the BDC has developed a strong foundation that can now benefit a certain segment of Canadian SMEs. At the core of its services lies its ability to provide case-by-case financing, consulting and mentoring. For a long-term financial services provider, five years is a relatively short view of the impact of its contribution to economic development.

Should the BDC be privatized?

The evidence presented later in this report suggests that, if anything, recent developments have not materially changed the gaps identified in 1995. This being the case, the policy rationale continues for maintaining the BDC in the public sector where it can meet both the commercial and public policy goals.

2.0

Trends in SME Financing and Consulting

The recommendation to continue the BDC's existing mandate is based on a thorough assessment of recent trends affecting the SME financing and consulting environment. This section provides a detailed perspective on these trends, based on an analysis of a number of recent studies of the current state of the SME financing market in Canada, including a study by the Conference Board of Canada,⁵ the MacKay Task Force report,⁶ a recent survey by the Canadian Federation of Independent Business (CFIB),⁷ a special study of SME perspectives by the Angus Reid Group that looks at the provision of financing from the perspective of SMEs⁸ and a special study by SECOR that looks at SME financing from the perspective of financing suppliers.⁹ It is important to note that these last two studies were specifically commissioned for this review. Detailed summaries of these studies are provided in Appendix III of this report.

The review of the recent research on the SME financing environment provides useful perspectives on SMEs' access to financing and consulting and how it affects the BDC's future role and outlook. Based on the research findings, this section provides a forward-looking interpretation of what these recent trends — in both supply and demand — mean with respect to the industry providers of SME services, the types of services they offer and the delivery mechanisms they use.

Supply-Side Trends

REDUCTION IN USAGE OF AUTHORIZED CREDIT

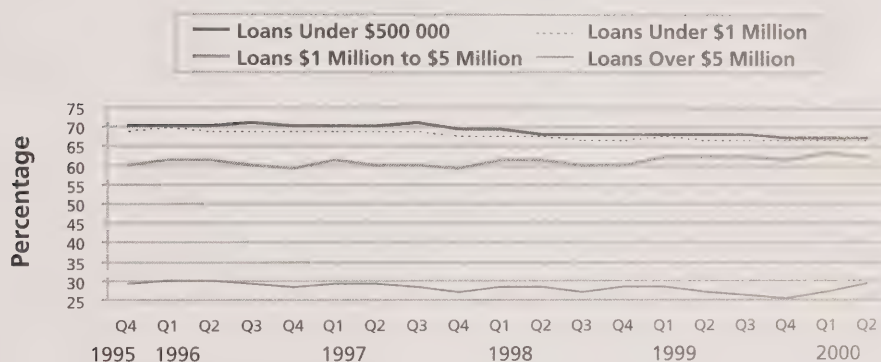
Until more complete data on total debt financing provided to SMEs in Canada become available as a result of the Financing Data Initiative being undertaken by Industry Canada and Statistics Canada, the only reliable sources of information on SME debt financing are the Bank of Canada's *Banking and Financial Statistics* report, the data for which are provided by the Canadian Bankers Association, and the bi-annual Conference Board of Canada reports.

- 5 Conference Board of Canada, *A Changing Demand for SME Debt Financing?* (January 2001).
- 6 Task Force on the Future of the Canadian Financial Services Sector, *Report of the Task Force* (September 1998).
- 7 Canadian Federation of Independent Business, *Banking on Entrepreneurship* (March 2001).
- 8 Angus Reid Group, *Financing Services to Canadian Small and Medium-Sized Enterprises: Report on Focus Group Research* (July 2000).
- 9 SECOR, *Recent Developments in SME Debt Financing: The Supply Side* (July 2000).

These statistics show the following:

- Total credit authorized by chartered banks to SMEs (as a proxy, authorization to SMEs is defined as having authorized credit limits of under \$1 million) stood at \$71.6 billion in the second quarter of 2000.
- Credit outstanding has risen by 5 percent since the beginning of 1996, reaching \$47.7 billion.
- KBIs represent about 2 percent of outstanding bank credit.
- While there have been steady increases in the amount of credit extended by the banks, the percent utilization of credit (i.e. outstanding credit divided by authorizations) for loans under \$1 million has decreased from 70 percent to 67 percent, as demonstrated in Figure 18. This decrease in credit usage likely indicates that businesses are reaping the benefits of good economic times and have not needed to draw down credit. Only the category of loans between \$1 million and \$5 million saw an increase in percent utilization during this period.

Figure 18: Outstanding Loans as a Percentage of Authorized Amounts
Seven-Bank Aggregate



Source: Canadian Bankers Association.

SHIFT FROM TERM TO DEMAND LENDING

As shown in Figure 19, when one examines the lending data for the period 1995–2000 for term loans below \$250 000, the following can be observed: term loans in the \$0–\$24 999 size band have declined by 44 percent, while loans in the \$25 000–\$49 999 size band have declined by 22 percent. These same bands showed increases of 13 percent and 14 percent respectively during the same period for operating (demand) credit. The gains in operating credit are likely due to the advent of the small business credit card (credit card activity is included in these statistics but cannot be separated out), which has become a fast and convenient way to obtain money in these credit ranges. However, it is worth noting that the growth experienced in operating credit outstanding did not make up for the decrease in term lending. This seems to indicate both a shift from term lending to demand lending and a net reduction in financings below \$250 000.

Figure 19: Bank Lending Under \$250 000
Percentage Change Between Q4 1995 and Q4 2000

| Size Band | Authorizations (percentage) | Outstandings | | Customers (percentage) |
|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| | | Term Credit (percentage) | Operating Credit (percentage) | |
| \$0 to \$24 999 | 9.5 | -43.6 | 13.3 | 31.4 |
| \$25 000 to \$49 999 | 9.5 | -21.8 | 14.3 | 10.9 |
| \$50 000 to \$99 999 | 7.1 | -11.1 | 9.3 | 11.1 |
| \$100 000 to \$249 999 | 6.1 | 0.8 | 1.6 | 6.8 |
| Total (Less Than \$250 000) | 7.0 | -7.5 | 6.1 | 19.9 |

Notes:

Banks: Bank of Montreal, Bank of Nova Scotia, Canadian Imperial Bank of Commerce, Royal Bank of Canada, TD Bank Financial Group, HSBC Bank Canada

Authorizations: Maximum amount that a customer is authorized to borrow under a negotiated line of credit.

Outstandings: Principal amounts of money that a customer has actually borrowed from the bank under the authorizations level.

Term Credit: Includes non-revolving credits, leases, commercial mortgages and any government-guaranteed loans that are in these product groups.

Operating Credit: Credit with a fixed limit and no fixed repayment schedule, that can be drawn up and down.

Source: Canadian Bankers Association.

STREAMLINING OF FINANCIAL PRODUCTS OFFERED TO SMEs

Respondents in the SECOR study indicated that many financial institutions have started streamlining their financial services offerings to SMEs. For instance, they have selected products such as overdraft protection, current account services and the small business credit card, and bundled them to replace the less cost-effective term loan. This streamlining favours the introduction of financial products that are more standardized and cost efficient to deliver. However, an important question is whether these streamlined solutions in fact meet the financing needs of SMEs or will simply lead them to finance long-term assets with short-term financial solutions.

MIGRATION OF SME CUSTOMERS FROM BUSINESS BANKING TO RETAIL BANKING

Respondents in the SECOR study confirmed that many financial institutions, especially chartered banks, are seeking to increase revenue growth by cross-linking their small business products with personal financial products for SME owners. This shift of SME customers from the commercial banking side to the retail banking side is perceived by these respondents as having a positive impact on increasing access to financing for SMEs.

EMERGENCE OF SPECIALIZED FINANCE COMPANIES

According to the Conference Board of Canada study, the overall market share for SME financing by chartered banks remained relatively stable in the period 1996–1998, while other players, such as specialized finance companies (e.g. leasing and credit card companies), increased their share of the SME credit market from 13 percent in 1994 to 20 percent by 1998. Leasing companies alone increased their share of SME credit from 9 percent to 15 percent in the same period. This was confirmed by respondents in the Angus Reid Group study, which indicated that leasing companies were an alternative to traditional financing and represented an option as a secondary source of financing, but at a higher cost.¹⁰ This is in line with the growing trend for asset-based financing to be a viable alternative to traditional debt financing mechanisms. This trend has certainly bolstered the significant investments made in machinery and equipment in Canada since 1995.

COMPETITION AND CONSOLIDATION

The financial services industry is undergoing significant and rapid change worldwide. Consolidation continues through mergers and acquisitions between banks and non-banks. Large financial conglomerates are being established in different regions of the world. The U.S. leads this restructuring, and recent changes made to its legislative framework will most likely lead to a significant consolidation of its industry and possibly support the creation of large international financial conglomerates.

In Canada, the trend towards consolidation is also continuing and many significant changes are expected should the financial sector reform legislation (Bill C-8) be implemented. This new policy framework is expected to increase competition in the domestic marketplace by encouraging new entrants through liberalized ownership rules, by expanding access to the payment system, and by establishing more flexible regimes for credit unions and foreign banks.

What will this all mean for the consumers of financial services? There is no question that increased competition will have a positive impact on financial services in general. However, the main issue will be whether this increased competition will result in increasing access to financing for SMEs that currently fall outside the credit and risk appetite of private institutions.

MAXIMIZING SHAREHOLDER VALUE

Another major trend affecting the financial services sector in Canada is the practice of focussing corporate resources on achieving a single overarching objective, that of maximizing shareholder value through aggressive return on equity targets. Recent advancements in risk management as well as in capital allocation are now enabling financial institutions to focus their activities primarily on customers that meet specific profitability levels. As many institutions restructure to focus on more profitable activities

¹⁰ Angus Reid Group, p. 20.

such as wealth management, less profitable customers will inevitably start witnessing a difference in the way they are treated by their institutions.

While it is still too early to fully assess the impact that this practice will have on SMEs' ability to access the financing and business advice that they need to grow, one trend seems to emerge: the less profitable customers will find it more and more difficult and expensive to access the financial services they need.

SERVICE DELIVERY AND NEW TECHNOLOGIES

The most significant trend affecting the distribution of financial services is that of new technologies, especially Web technologies. These new technologies offer a wide range of possibilities for improving service quality while reducing processing costs. These changes are affecting the distribution networks used by Canadian institutions and are reshaping the way financial services are being delivered to Canadian SMEs. As reported in the SECOR study, many financial institutions have scaled down their branch networks and diversified their distribution networks by using telephone or Internet banking. These technologies have also brought along a form of standardization of processes; however, it remains unclear whether these changes will improve or reduce accessibility to financing from an SME perspective.

Another important development related to technological changes is the emergence of centralized loan recovery units within certain financial institutions. This automated approach will accelerate the reactions of lenders when loans are in default. It will be important to monitor this development to assess its impact on Canadian SMEs.

Demand-Side Trends

SME ENVIRONMENT

Through 2000, the Canadian economy experienced one of its longest cycles of economic growth since the mid-1960s. Canada's real GDP is estimated to have expanded by 5 percent in 2000 — the second-fastest rate among G-7 countries — and by the end of the year, the unemployment rate was down to 6.8 percent, the lowest level in nearly 24 years. In 2000, 378 500 full-time jobs were created. The OECD expects Canada to have the fastest economic growth among G-7 countries in 2001 and to lead in job creation.

To better understand the link between economic growth and small business activity, the Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC) published a report in March 2000 entitled *Small Business in Canada, Trends and Prospects*, which introduced the Small Business Economic Activity Index.¹¹ The index shows that while small business activity is correlated with overall economic activity, it grows faster when the overall economy is in the early stages of recovery and declines faster in the early stages of slowdown. For 1999,

¹¹ CIBC Economics Division, *Small Business in Canada, Trends and Prospects* (March 2000).

small business activity grew by an estimated 4.2 percent, compared to 3.8-percent growth in the overall economy. For 2000, the report projected that small business activity would grow by 3.8 percent, compared to a projected 3.6-percent growth in the economy. These data indicate a continued strength in overall economic activity.

The pace of small business formations has followed the growth in small business activity. The CIBC report estimates that the number of firms with fewer than 10 employees rose by about 20 000 during 1999, a 2.5-percent increase from 1998.

An important trend is the increasing contribution of SMEs to overall economic activity and job creation. Canada's SMEs benefited from and contributed to this sustained economic growth by accounting for 75 percent of new jobs created in the 1996–1997 period.¹² Many of these jobs were created by self-employed workers, whose numbers increased steadily in the 1990s, growing on average about 3 percent per annum. At the end of 1999, the total number of self-employed people in Canada reached close to 2.5 million, accounting for 18 percent of all Canadian workers. Many factors, such as increased outsourcing by larger corporations, underlie this phenomenon. In addition, the increasing importance of new open technologies, such as Web technologies, is levelling the playing field for many Canadian small businesses.

SMEs have also become an important source of innovation and are often the driving force behind new products and technologies in fast-growing industries. This is especially true for start-up companies, which are among the strongest job creators and innovators in today's economy.

INCREASING SOPHISTICATION OF SME FINANCING NEEDS

Respondents in both the SECOR and Angus Reid Group studies have confirmed that SME financing needs are in step with the increased sophistication of the Canadian economy. For instance, while debt financing remains important in the overall sphere, other types of financing, such as leasing, venture capital and quasi-equity, are becoming more common and sought after. Given that SMEs' capital structures are increasingly complex, it is now commonplace for businesses to use multiple sources of financing, including term borrowing, demand financing, leasing, personal loans, love money and venture capital.

This trend is underscored as service industries become increasingly important economically, and the share of intangible assets increases in proportion to total assets. This latter trend will inevitably have a long-term impact on the ability of SMEs to access financing, when a greater proportion of assets cannot be secured by traditional methods, thus requiring innovative financing approaches.

Another emerging trend that will reshape our economy relates to the transfer of ownership of small businesses owned by the baby-boomer generation. Given current demographics in Canada, it is expected that a large number of these transfers will happen over the next 10 years and will be very difficult to

¹² Statistics Canada, 1997 *Employment Dynamics* (excludes government services).

finance. In addition, it will be important to monitor the impact that these transfers will have on the ability of SMEs to attract and retain human resources in an ever-tightening market.

LEVELLING OFF IN SMEs' USE OF AUTHORIZED CREDIT

The 2001 Conference Board study showed that financing provided to SMEs between 1996 and 1998 did not grow as fast as financing did in the 1994–1996 period, despite the continued growth in the economy. This is evidenced, in part, by the choice of the title of the report: *A Changing Demand for SME Debt Financing?* Not only did new sources of financing emerge, but the percentage utilization of credit authorized to SMEs also went down between 1996 and 1998. The study cites the following factors as a possible explanation for this trend:

There are a number of possible explanations for the lack of growth in loans outstanding between 1997 and 1998, including increased profitability of SMEs, the stage of the economic cycle, securitization and the greater availability of non-traditional sources of debt not covered by this report.¹³

The CFIB study provides a different perspective on this issue. It confirms that fewer SMEs are applying for financing, despite a strong economy. In fact, only 60 percent of respondents indicated that they had applied for a term loan, line of credit or increase in an existing line of credit in the last three years. Of those that had applied for financing, 66 percent were young firms (respondents in business for 10 or fewer years). Only half of the firms with fewer than five employees had applied for financing over the last three years.

The CFIB survey states that this trend does not appear to be related to business cycles since the number of businesses seeking financing began to decrease during the early 1990s recession and continued to fall during the good economic times of the latter 1990s. The survey notes that:

... the continuance of this trend throughout a period of strong economic growth raises serious concerns. It is particularly troublesome since it is more pronounced among the smallest firms where only one in two applied for financing in the past three years.¹⁴

A fundamental question that needs to be answered is the following: Are these shifts demand or supply driven? The Conference Board study concludes that the reduction in financings and the shifts in the offering of financing were probably demand driven, while the CFIB argues that the gap between the supply and demand is widening for small business credit financing.¹⁵

¹³ Conference Board of Canada, p. 28.

¹⁴ CFIB, p. 9.

¹⁵ *Ibid.* p. 10.

Conclusions

Private sector institutions have undertaken a wide number of initiatives to better address the needs of this market segment since 1995. While these initiatives have allowed many Canadian financial institutions to improve the overall satisfaction level of their existing clients, as recently confirmed by the CFIB survey, they did not have a material impact on improving accessibility to financing for those entrepreneurs who felt that their financial needs were not being addressed properly.

In fact, financial providers surveyed in the SECOR study indicated that lending criteria have not changed since 1995 and may in fact have been tightened as a result of the introduction of credit scoring and centralized risk management. Despite a levelling off in the use of authorized credit, financing gaps continue to exist for a segment of the SME population, especially for the young, high technology, fast-growing businesses whose risk and credit profiles fall outside the market targeted by private financial institutions.

These conclusions are detailed below.

1. PRIVATE SECTOR ADVANCES

Since 1995, financial institutions have undertaken several initiatives to better address the needs of this market segment and improve relationships with SMEs, such as setting up specialized units and dedicated resources. As discussed previously, one consequence is the migration of small business portfolios into retail banking divisions. A positive outcome of such a practice is that more small business owners now deal with their local bank branch for all their banking needs, business as well as personal. By seeing the total value of a portfolio, the account manager has a greater appreciation for an entrepreneur's banking business, and this provides an opportunity to increase financing accessibility for some SMEs. This is especially true for SMEs owned by retail clients who represent valuable revenue growth potential from a wealth management perspective. There are also fewer turnovers of account managers and branch managers in retail banking, so this move reduces one of the main irritants for SME owners: account manager turnover. Moving small business portfolios to retail banking may also increase the amount of personal loans and credit card lines of credit being substituted for business loans that have been declined.

While these changes can be perceived as positive for some SME owners, they will not increase access to financing for SME owners whose personal wealth is not significant or whose personal assets have already been pledged to their maximum. In addition, the value of services that a retail account manager provides to a SME owner often does not match the quality of services and business advice that commercial account managers traditionally provide. Migration will also prevent business owners from fully utilizing the financial leverage potential residing in their companies' assets. For instance, the credit scoring of smaller financing will often be limited to an assessment of the business owner's financial situation and credit history, not that of the business.

2. SATISFACTION VERSUS ACCESS

While many Canadian financial institutions have succeeded in improving the overall satisfaction level of their existing SME clients, they have not had a material impact on improving accessibility to financing for those entrepreneurs who feel their financial needs are not being addressed properly.

SME participants in the Angus Reid Group study say they have seen no improvement in access to financing. If anything, a significant proportion believe that access to financing has become more difficult over the last five years. In the same vein, the recent CFIB survey on financial institutions found that:

More than a quarter (28.6 percent) of firms that have been in business for 10 years or less (i.e. less established) are considered to be under-financed. This figure is significantly lower for firms that have been in business for 11 years or more (i.e. more established), at 16.4 percent. However, the under-financed portion of those less established firms with very strong revenue growth in the past three years is the highest, at 30.8 per cent.¹⁶

This confirms that it is Canada's smallest, youngest, fastest-growing businesses that are finding it increasingly difficult to get adequate financing to nurture their companies.

While the introduction of Internet banking has increased the reach and accessibility of financial services, this technology has not yet revolutionized the financing market. Until security concerns of customers are appropriately addressed, Internet-based distribution channels will not replace traditional channels. While respondents in the SECOR study indicated that they expect Internet banking to have a major positive impact on SME access to financing (p. 19), the CFIB survey indicated that two thirds of respondents do not believe that on-line banking is a substitute for branch banking, while 28.5 percent feel that it is a partial substitute. Only the remaining 6 percent view on-line banking as a full replacement for branch banking. Even among those respondents who currently use on-line banking services, only 14.4 percent view it as a full substitute for branch banking (p. 17).

3. NO IMPROVEMENTS IN LOAN CRITERIA SINCE 1995

Suppliers of financial services surveyed for the SECOR report indicated that business loan criteria have not changed since 1995; they have only become more standardized and evenly applied through the use of credit scoring models. Suppliers of SME financing have also pointed to the use of credit scoring as a means of reducing portfolio risk.

In fact, the provision of commercial loans through the Internet using credit scoring models may point to a complete automation of the credit authorization process. Those with sound businesses and substantial personal wealth, who can access the financing they need today, will most likely preserve this

¹⁶ CFIB, p. i.

access through credit scoring. Credit scoring is not designed to increase access but rather to reduce the cost of doing business and to standardize procedures. While such offerings could increase the availability of sources for a certain category of SMEs, these tools are not designed for transactions for borrowers with credit challenges, who would need to provide security, for instance. Furthermore, given that these tools base their scores on past performance, they are not appropriate for assessing the potential of a business. It is, therefore, very likely that high growth, knowledge-intensive SMEs would not qualify for financing authorized through credit scoring mechanisms, since their balance sheets would have a tendency of showing a disproportionate amount of debt to equity.

Suppliers will argue that the introduction of new technologies will render access easier by reducing the cost of delivery and taking away the human factor. On the other hand, some users will complain about the fact that decisions made by computers take away the human factor, which can often be key to determining accessibility. There is no question that credit scoring will become an increasingly important tool in the future. However, it should be kept in mind that this tool will probably not increase access to financing for those businesses that already have difficulty obtaining the financing they need to grow.

4. FINANCING GAPS CONTINUE TO EXIST

Despite a levelling off in the used percentage of authorized credit, financing gaps continue to exist for a segment of the SME population, especially for the young, high technology, fast-growing businesses whose risk and credit profiles fall outside the market targeted by private financial institutions.

The emergence of specialized financial institutions represents the single most important positive development in terms of increasing access to financing for Canadian SMEs. However, this positive development has certain limits. Specialized finance companies are not a blanket alternative to traditional financing, as these providers focus on financing specific assets, and do not take a holistic approach to the financing needs of SMEs. They come in for one purpose only and will take back their secured asset in the event that the SME is in payment default, without special consideration to the overall impact this could have on the business.

The **risk gap** has changed little over the last five years. If anything, it may have widened somewhat as financial institutions rely more heavily on credit scoring models and seek to contain risk. Despite the fact that in 1998 the MacKay Task Force urged financial institutions to make credit available to higher risk borrowers through more innovative financing packages and appropriate pricing, the situation has not materially changed. In the SECOR study, suppliers of SME financial services even suggested that pricing to risk was not a commercially viable strategic option for them. Few suppliers are willing to take on more risk, even at a higher price, as they have indicated that the costs of managing the risks and the probability of default outweigh the margins.¹⁷

¹⁷ SECOR, p. 17.

Another important aspect of the risk gap is the advent of credit scoring. While this method has the benefit of standardizing the application of credit criteria so that there is more equal treatment of SMEs in all parts of the country, it can also mean that SMEs that lie slightly outside the scoring range are automatically rejected and receive no further consideration. Another important issue relates to the introduction of sophisticated risk management tools by financial institutions. While these tools have now become an essential component of responsible and sophisticated management, they have also allowed financial institutions to better measure how different risk categories specifically contribute to supporting aggressive return on equity objectives. This enhanced capability, while improving the quality of assessment, may also negatively affect those businesses not meeting a specific risk-adjusted return on capital.

It is difficult to anticipate whether financial institutions will change their attitude towards risk in Canada. The recent introduction of the foreign bank branching regime has not yet had any major impact on SME financing in Canada or on financial institutions' appetite for risk in this market segment. However, this may become an important factor, as pricing to risk is a strategy that financial institutions in many countries have followed successfully.

The **size gap** may have widened during the last five years. Despite the fact that more small companies started operations to take advantage of strong economic conditions, the data for term lending below \$250 000 since 1995 show a significant reduction. While some of this reduction was offset by an increased use of personal loans and credit cards for business purposes and of other sources of financing such as leasing, the CFIB survey seems to indicate that the number of under-financed SMEs has increased:

There is a significant small business financing gap, particularly for the young, high performing SMEs (p. 21).

Hence, it is the young, high performing businesses that are experiencing the greatest difficulty in obtaining financing. These findings are quite troublesome. Not only does it compromise the growth potential of the small business sector, it limits the overall performance of the economy. Furthermore, the fact that the issue of access to financing is more severe among the smallest and youngest firms indicates that the job-creation ability for the vast majority of businesses has yet to be fully unleashed (p. 10).

While the increased use of demand financing represents a more efficient way for financial institutions to administer smaller loans, this method of financing should not lead to the complete demise of the demand for term loans. It is not advisable to use short-term money (credit cards and credit card lines of credit) to finance long-term assets. This puts additional pressures on small businesses when interest rates start rising, and may also lead to the reduction of the amount of credit available for short-term needs and operating purposes.

Financial institutions have implemented some initiatives to address the **knowledge gap**. The establishment of specialized KBI teams in certain institutions, including venture capital groups, and partnerships with

government agencies are examples of these initiatives. Such actions have responded to KBI demands for financing, albeit in a selective way. KBIs participating in the Angus Reid Group study felt that financial institutions did not accommodate their financing needs. The Thompson Lightstone survey done for the CBA also found that small KBI enterprises have the hardest time obtaining financing.¹⁸ Even though the KBI sector is growing faster and is more investment intensive than other SME sectors, the share of chartered bank SME loans going to KBIs has remained fairly steady — between 2 and 2.5 percent — over the last four years.

The knowledge-based firms surveyed in the Angus Reid Group report stated that knowledge-based lending is rare in the banking system and that they have to rely on other sources of financing, such as the venture capital industry.

As the economy continues its structural shift to knowledge-based companies and as companies' assets become increasingly intangible, there will be increasing demands for knowledge-based financing and more firms will likely face difficulties of the knowledge gap type.

The growth of KBIs and the increased sophistication of SME financing needs could also widen the **flexibility gap**. Flexible, customized and innovative financial instruments associated with today's reality will certainly create a tension with the policy of financial institutions to bundle their product and service offerings to favour standardization. For example, some of the SME owners surveyed by the Angus Reid Group indicated that the introduction of credit scoring is not seen as flexible and does not allow exceptions. This formulistic approach was not interpreted positively by those surveyed.¹⁹

● Gaps in the Venture Capital Market

As indicated earlier, Canada's venture capital industry continues to expand to record levels of investment activity each year. In fact, venture capital investment has doubled in the past five years. The significant growth achieved by this relatively new segment of the financial industry represents a major achievement. Despite these successes, many analysts agree that access to sufficient venture capital remains a key issue if Canada wants to remain an active player in the "new economy."

Even with the maturing of the Canadian venture capital industry, there remain many gaps that need to be filled if the country is to foster the emergence of innovative firms. These are the:

1. **early-stage gap**, whereby investments in small, early-stage companies are not the strategic focus of most private investors;

¹⁸ Thompson Lightstone & Company Limited, *Small and Medium-Sized Businesses in Canada: An Ongoing Perspective of Their Needs, Expectations and Satisfaction with Financial Institutions*, (1998), Vol. I, pp. 171-174.

¹⁹ Angus Reid Group, p. 22.

2. **dollar gap**, whereby per capita venture capital investment will have to be increased if Canada is to meet the federal government objective of moving from the number 10 spot to the top 3 among industrialized countries;
3. **institutional gap**, whereby Canadian institutional investors are not playing an active role when compared to their American counterparts; and
4. **smaller appetite for IPOs** in Canada.

The first gap relates to the fact that Canadian venture capital investors are generally reluctant to invest in small early-stage technology companies given the high risks associated with such investments. This gap, which also exists in many other OECD countries, is at the root of many OECD governments' interest in the venture capital industry. While the figures for 2000 show a greater appetite for early-stage investments (i.e. seed and start-up funding) in Canada than in previous years, it should be noted that financings exceeding \$5 million represented 78 percent of disbursements to early-stage companies, versus 57 percent in 1999. Investments in start-up companies averaged \$3.8 million in 2000.²⁰ These trends are very positive for the Canadian economy. However, one must keep in mind that while these numbers were high in relative terms, they nevertheless were largely dominated by a limited number of larger transactions.

The second gap relates to the fact that Canada currently ranks tenth among developed countries in venture capital funds raised per capita. If Canada is to achieve the federal government's goal of ranking among the top three industrial countries in the level of per capita new venture capital investment, the industry must accelerate its growth rate to surpass that of many other industrialized countries.

For example, Figure 20 shows the gap in the level of activity when Canada's performance is compared with that of its main competitor, the U.S. The reality is that if Canada wants to be a hotbed for the creation of new start-up firms in high technology sectors, it must increase venture capital activity to levels comparable to those of the U.S. figures for 2000.

Figure 20: Canada–U.S. Venture Capital Statistics

Fiscal Year 2000

| | Canada | U.S. |
|------------------------------------|---------------|-----------------|
| Total Investment | \$6.3 Billion | US\$103 Billion |
| Investment per Capita | \$210 | US\$380 |
| Number of Deals (or Financings) | 1441 | 6904 |
| Average Deal Size | \$4.4 Million | US\$15 Million |

Sources: M. Macdonald & Associates Limited and *Venture Capital Journal*.

²⁰ For more details, see *Economic Impact of Venture Capital*, a survey sponsored by the BDC and prepared by M. Macdonald & Associates Limited, 2000.

The third gap in the Canadian venture capital industry relates to the relatively small involvement of institutional investors. For example, 1998 data showed that pension funds accounted for only about 5 percent of venture capital investment in Canada versus 60 percent in the U.S. Comparative data for 1999 showed an increase in Canada to 5.6 percent and a reduction in the U.S. to 23 percent. Data for 2000 showed an increase to 24 percent in Canada. While these developments are encouraging, the fact remains that Canadian pension funds still allocate a much smaller proportion of their assets to venture capital than do their U.S. counterparts: less than 0.5 percent in Canada compared to 2.5–3 percent in the U.S.”

Several factors, such as lack of knowledge of the asset class by pension fund managers and the absence of reliable data on relative performance of Canadian venture capital funds, explain this gap. Another important factor is the absence of “fund of fund” activities in Canada, whereby capital is pooled from different sources to be invested in a fund, which then invests in different venture capital funds.

Most U.S. institutional investors have neither the resources nor the expertise to manage and invest in many funds, so they delegate the task to an investment advisor or so-called “gatekeeper.” This advisor pools the assets of its various clients and invests these proceeds as a limited partner in a venture or buy-out fund currently raising capital, allowing institutional investors the opportunity to tap into the wealth creation associated with venture capital without having to develop internal sophisticated market expertise. Many of these funds exist in the U.S. and represent a favourite avenue for venture capital investment by institutional investors.

Finally, the last gap relates to the fact that Canada is lagging behind the U.S. in terms of the appetite of investors for investing in IPOs, so that companies can expand their equity base and allow venture capital to exit ownership. In 1999, the per capita dollar value of IPOs done by Canadian enterprises in Canada was only about half the level raised by American enterprises in the U.S.” If the Canadian venture capital industry is to be successful, it will be essential for venture capitalists to be able to see their investments mature and reach public markets, in time frames and conditions comparable to those prevailing in the U.S.

If Canada is to foster a culture of innovation, entrepreneurs’ and financial providers’ attitudes towards risks must change. Given the pull of American capital markets on Canadian businesses, it is vital for the Canadian equity financing market to quickly adjust to meet the needs of new economy companies. If it does not, Canadian entrepreneurs will take their ideas elsewhere to be financed and developed by others.

²¹ The Honourable Paul Martin, speech, the Toronto Board of Trade (September 14, 2000).

²² *Ibid.*

Subordinated Financing

While the BDC's involvement in the subordinated financing market continues to be strong, it appears that other private sector providers may be decreasing their level of activity, as evidenced by the decline in the number of transactions in the first nine months of 2000.²³ The challenge in developing this market is for providers to find the right balance between risk, price and profitability. Indeed, the high risks inherent in subordinated financing are mainly due to the combined debt and equity components unique to this type of financing product, and the fact that it is needed mostly by small, high-growth firms. In fact, statistics have shown that approximately 44 percent of firms using subordinated financing have fewer than 25 employees, and another 31 percent have between 25 and 50 employees.²⁴

It is expected that the Bank will continue its strong presence in this unique marketplace, given its yet untapped potential. This market has not yet matured and it will take time before it reaches the level of competition that exists in the U.S.

Perspectives on Access to Consulting Services for SMEs

On the business consulting front, intermediaries such as accountants in the Angus Reid Group study and suppliers of financing in the SECOR study know the value professional consulting services can bring to SMEs, and they promote more use of these services. However, they recognize that these services are not affordable to the vast majority of SMEs. According to the accountants interviewed, it is usually enterprises with \$1 million or more in revenues that would use professional consulting services. SMEs for their part do not value consulting services the same way. In the Angus Reid Group study they acknowledged that they are unable to pay for these services but also professed to know how to manage their businesses themselves, except for technical tasks such as Web site development and accounting. Indeed, some survey results suggest that many SMEs are reluctant to use consultants and that consultants are not among the preferred sources of business information. KBI and exporters differed from other SMEs in this respect as they showed an interest in using consulting services. They value the knowledge that consultants can bring to a business, and seek assistance from a wide spectrum such as human resources, marketing, exporting and financing consultants.

A recent study by the Ordre des administrateurs agréés du Québec showed that about 75 percent of larger SMEs in Quebec (with 10–200 employees) purchase consulting services every year.²⁵ Furthermore, these SMEs are interested in obtaining consulting services in engineering and production, systems, human resources, marketing and sales, quality, R&D, finance, training and coaching, general management, strategic planning and exports.

²³ Based on Q3 1999 and Q3 2000 comparative data compiled by M. Macdonald & Associates Limited (see *Quasi-Equity Market Activity, First 9 Months, 2000*), which found a 16 percent decrease in the number of transactions.

²⁴ Based on data compiled by M. Macdonald & Associates Limited (*Analysis of Quasi-Equity Market Activity 1999*).

²⁵ Ordre des administrateurs agréés du Québec, *Les besoins et attentes en service conseils de la PME au Québec* (February 2000).

The total number of consulting firms serving SMEs in Canada is at least 20 000, of which 95 percent are estimated to be independent consultants.²⁶ These small firms represent an estimated 14 percent of total employment in the industry. Mid-sized firms provide some SME consulting but their services tend to be centred on accounting or information technology. The biggest consulting firms — that is, the “big five” accounting firms and a few others — have tended to move away from the SME market to focus on larger clients, as most of their revenues originate from projects valued at more than \$100 000.²⁷ Universities and other educational and public institutions also provide SME consulting services of a more general nature. The main issues around accessibility of SMEs to consulting services are discussed below.

While it is demonstrated that the survival of any business is highly dependent upon the quality of its management, most small business owners do not have access to the resources or knowledge to determine whether their management practices need to be refined to be more in line with evolving industry practices. In fact, the ability of management to determine that a specific need exists and that it can only be met by seeking outside expertise can be a core survival issue for many small businesses.

Whenever a need has been identified, SMEs are faced with the task of selecting an outside consultant. Given the fragmented nature of the consulting market for SMEs, this is an important challenge for small business owners, who may not know how to find sources of expertise at a reasonable cost. The choice of the right consultant is often the key success factor in consulting mandates.

While the costs of entry into the consulting services industry are not significant, the costs of maintaining skill levels and product offerings in line with SME demands can be extremely high and even prohibitive for many small consulting firms. These realities explain why some of the smaller players are interested in joining associations or networks that allow them to pool resources to offer quality services.

The emergence of information technologies has created new opportunities for the delivery of consulting services, including those offered to SMEs. Such technologies are ideal for the delivery of affordable solutions to businesses such as business plan templates, various information sites of interest to SMEs and even self-diagnostic tools. However, these technologies cannot replace the personal contact that is often the basic element for building trust between the consultant and the entrepreneur. This human contact is often key to the higher value-added consulting solutions offered to fast-growing businesses.

As the Canadian economy becomes increasingly dependent upon the emergence of new SMEs, it is essential for these businesses to be able to benchmark their management practices and technologies to ensure that they remain competitive with industry peers and are able to grow their businesses.

The following section will provide a succinct overview of the way BDC consulting and financing services will support the growth of Canadian SMEs over the next 10 years.

²⁶ Industry Canada, *Management Consulting*, Sector Competitiveness Framework Series, 1997 and *Canada — Management Consulting Services — ISAg80601*, U.S. Department of State (1998), p. 9.

²⁷ *Ibid.*

Part III

BDC Outlook



BDC Outlook

The BDC's continuing role in the financial services industry is defined by the ongoing presence of SME financing gaps and the fact that suppliers of SME financing have not increased the accessibility of financing for riskier, fast-growing Canadian SMEs. The BDC's role complements that of private sector sources by meeting the financing needs of this type of SME. Moreover, to contribute to the government's objective of making Canadians more innovative and competitive in the knowledge-based economy, the Bank must continue to ensure that Canadian SMEs are active in defining the future Canadian economy. Given that new technologies and the globalization of markets are creating an increasingly competitive environment for SMEs, it will be more important than ever that this critical segment of the economy be equipped with the tools to continue to play a leading role in Canada's innovative economy.

Given the recommendation to maintain the BDC's mandate, it is appropriate to look at how the BDC should fulfil this mandate over the next 10 years. The following outlook is based on the premise that the BDC's role as a contributor to the development of economic capacity in Canada has not yet reached its full potential and impact, particularly in light of the evolution of the market. The following section thus provides a perspective on broad strategies that the BDC will be pursuing to meet the requirements of its mandate and to reach its full potential. These strategies are based on the assessment of today's environment; there is no doubt that ongoing adjustments will be necessary to ensure that the Bank adequately supports the evolving needs of the SMEs it is mandated to serve.

Over the next 10 years the BDC will focus its resources on implementing two overarching strategies:

- ensuring that BDC services contribute to the success of Canadian SMEs whose financing needs cannot be satisfied by private sector providers; and
- ensuring that the BDC delivers on its mandate while balancing its public policy role with that of operating in a commercially responsible manner.

The following elements deliver on both strategies.

Contributing to the Success of SMEs

As demonstrated in Part II of this report, there are many SMEs in Canada whose financing needs are not being satisfied by private sector providers. To properly deliver on its mandate, the BDC will have to adjust its service offerings to the evolving needs of targeted SMEs, including the young, fast-growing high technology firms whose risk and credit profiles fall outside the scope of most private sector institutions. The BDC must do this while still serving the needs of its traditional clientele. The Bank's relevance will be determined by its ability to adapt to changes in the marketplace and to create value for its customers and its shareholder.

THE BDC AS A PROVIDER OF COMPLEMENTARY FINANCIAL SERVICES

A) THE BDC'S ROLE IN DEBT FINANCING

The analysis of the debt financing market in Canada has revealed important trends that are changing the nature of this market and of its gaps. The shift from term lending to demand lending, the introduction of credit scoring, and the integration of sophisticated risk management tools and aggressive return on equity targets will all affect the availability and accessibility of debt financing in Canada. Until these trends result in increased access to financing for SMEs, it is likely that the BDC will need to maintain strong growth in its portfolio to meet the increasing debt financing demand that is anticipated. Despite having outpaced economic activity in the last five years, demand for BDC term loans — the product that the private market is less interested in — continues to increase. These conditions reinforce the need for the BDC to fill the SME financing gaps. The growth of the lending portfolio will complement the activities of private sector institutions, as BDC's relationship with these institutions is expected to further deepen over time.

As private financial institutions continue to address conventional lower-risk demands and as more SMEs innovate and adopt new technologies, the BDC's complementary role will be reinforced through partnerships and strategic alliances. In this vein, the BDC will work towards maintaining an excellent working relationship with all of its partners, including Canada's chartered banks and credit unions. The BDC will also work closely with other members of the Industry Portfolio to better address the needs of Canadian SMEs. Finally, the BDC will maintain frequent contacts with other Crown financial institutions to ensure complementarity of service offerings, while identifying opportunities to cooperatively improve operational efficiencies.

This interpretation of the complementary role will need to be aligned on an ongoing basis with the changes occurring in the operating environment of the Bank.

Increase Reach

To deliver properly on its mandate, the BDC will work over the next 10 years to increase its reach among those Canadian SMEs that are affected by imperfections in the marketplace. The BDC will achieve this

through advertising campaigns, strategic partnerships, use of Web technologies, and optimization of its existing infrastructure and strategies. The Bank will also focus on strengthening its activities in regions where it is now relatively under-represented, especially Southern Ontario and the Western regions, to ensure that it fulfils its mandate nationally.

Continue to Address the Needs of Developing Markets

To better address the needs of its targeted clients, the Bank will continue to dedicate specific resources to support Aboriginal and youth entrepreneurs. In this respect, the BDC intends to continue to partner with other organizations to ensure that it invests its resources in a strategic manner, thus producing maximum benefits for these targeted groups. This will mean taking a holistic approach to the development needs of these markets, and ensuring an adequate combination of financing, consulting, mentoring and community involvement.

Support to Aboriginal Entrepreneurs

In line with major economic development recommendations of the *Royal Commission Report on Aboriginal Peoples* and the Speech from the Throne, the BDC's Aboriginal Banking Unit will focus on improving access to BDC services and to business education for young Aboriginal people. More specifically, this strategy will focus on areas such as:

- human resources;
- increased business support services;
- increased access to capital; and
- creation of an Aboriginal business development tool.

Support to Youth

While the Bank will continue to use its Young Entrepreneur Financing Program as a core strategy, it will also enhance its recently launched Entrepreneurship Centres. These centres, which are established in BDC branch offices across the country, have dedicated resources to serve smaller businesses, especially growing KBIs. Through these centres small businesses and micro-businesses, including start-ups, can access the Bank's regular term loans; the Micro-Business program, which has a mentoring component; BDC Global Lines of Credit; the Young Entrepreneur Financing Program; and Innovation Loans.

B) THE BDC'S ROLE IN SUBORDINATED FINANCING

As recent surveys show, the subordinated financing segment of the Canadian financial services industry remains underdeveloped. In fact, the large market share occupied by the BDC in this market clearly demonstrates that the Bank is more or less "creating" the market for small transactions. The structural shifts toward a service economy as well as the increasing importance of intangible assets in the creation of value are important factors that are expected to increase the demand for this type of non-traditional financing in the future. Another important factor will be the transfer of ownership that will likely take place with the progressive retirement of baby boomers. These factors reinforce the importance

of developing this segment of the market for the growth of Canada's knowledge-based economy. It is thus essential for the BDC to continue to assert its presence and to attract other players to this market, thus ensuring that the evolving financial needs of Canadian SMEs are met.

c) THE BDC'S ROLE IN VENTURE CAPITAL

The experience that the BDC has gained in venture capital since 1976 has allowed it to achieve a reputation of excellence in the marketplace. This experience and reputation can now be leveraged to allow it to continue to be a path breaker in the industry.

In this respect, BDC Venture Capital intends to work towards being recognized as an investment leader in Canada in early-stage, high technology companies. In addition, it will work to innovate its service offering so as to be a path breaker for other venture capitalists in the country, and to help increase the financial support and degree of sophistication of the Canadian venture capital industry.

Since BDC Venture Capital is relatively small, it will continue to ensure optimal leverage from its activities by partnering with other organizations. For instance, the BDC will co-invest with other venture capitalists to create new specialized venture capital funds, just as it did with seed capital funds across Canada. These partnerships will not only make more venture capital available for various technology sectors, but will also mobilize industry expertise to assist investee companies. BDC Venture Capital will also undertake a number of initiatives, including investing in a fund of fund, with a view to drawing institutional investors (especially pension funds) into the venture capital industry. Finally, the BDC will look at different alternatives to support greater commercialization of university research in Canada.

d) THE BDC'S ROLE IN THE CONSULTING MARKET

Demand by SMEs for consulting services is directly related to SME's market challenges and issues. Management of businesses has become increasingly complex, given globalization and technological innovations in today's knowledge-based economies, and this trend will pose a particular threat to those small businesses with limited financial and human resources. It is thus expected that the market for SME consulting will increase rapidly in the near future.

The fact that the BDC provides both consulting and financing solutions is a very special attribute. This unique feature allows the Bank to develop integrated business solutions that may in many cases make the difference between an entrepreneurial success and a failure. Another important feature is that the target markets for both types of solutions are identical: early-stage, knowledge-based, high technology export and growth-oriented businesses.

The presence of the BDC Consulting Group ensures that Canadian SMEs have access to consulting solutions specifically designed to meet their needs and delivered by a national network of private consultants that caters to the needs of this specialized clientele. This not only allows Canadian SMEs to have access to a constantly updated suite of consulting solutions at reasonable cost, but also allows private consultants to become part of the BDC network, accessing the knowledge embedded in BDC consulting solutions.

STRONG CUSTOMER FOCUS

Customer focus will remain at the core of BDC operations. Since the BDC is a niche player in the SME market, its future success will continue to depend on its ability to have a value proposition that fulfils the needs of its clients. The BDC will also develop the capability to understand how customer experience is determined and how best to adjust and continue to provide personalized services whereby the client feels the Bank and its staff understand each company's uniqueness.

To build on its customer satisfaction performance, the BDC will regularly monitor customer satisfaction and survey customer needs. Past surveys have confirmed the importance to the BDC of understanding and addressing the needs of each and every one of its clients. The BDC will therefore maintain its core competencies to adapt its service offerings to the individual needs of its clients in a flexible and customized fashion. This will be made possible by ensuring that BDC employees spend as much time as possible with their customers. The Bank will also favour decentralized over centralized decision making to ensure maximum consideration of the individual situations of clients. The Bank will strive to ensure that its employees are perceived as trusted business advisors who understand their clients' preoccupations and challenges.

The Bank will also revise its service offerings to offer the customized and innovative solutions that its SME clients need. As a provider of financing and consulting solutions, the BDC is well positioned to help SMEs innovate or adopt innovations of others that will allow them to be more competitive. To pursue this objective, the Bank will use its network of account managers and consulting managers to remind SMEs of the importance of investing in their future competitiveness. It will build upon solutions such as the Innovation Loan and Productivity Plus Loan to support innovative SMEs.

Recognizing that, more than any other phenomenon, e-business is redefining the way business is conducted, the BDC has made it a priority to develop an e-business strategy. The Bank will use a multi-dimensional approach to support SMEs in their adoption of e-business. The proposed solution will include awareness sessions, on-line self-diagnostic tools, specific consulting solutions for incorporating e-business and financial solutions to support the implementation of e-business strategies.

BALANCING PUBLIC POLICY MANDATE WITH COMMERCIAL RESPONSIBILITY

To ensure that the BDC delivers on its mandate while balancing its public policy role with the need to operate in a commercially responsible manner, the Bank will focus its activities on the following fronts.

HUMAN RESOURCES

The BDC recognizes that its employees are the heart and soul of the organization and are the key drivers of customer satisfaction. That is why its Employer of Choice philosophy has become a central component of its human resources management framework. This strategy is based on the principle that committed employees deliver good quality service, which will inevitably translate into positive financial results and the success of the organization. Most major Canadian financial institutions recognize this, and the BDC

competes in the same market as they do for talent. The Bank will monitor the satisfaction of its employees to ensure that it reaches this objective.

Another strategic priority for the Bank will be to continue to attract and retain the right talent. The BDC will refine its hiring profiles to ensure that it employs people who can generate high customer satisfaction levels and who have strong customer service skills and capabilities. The BDC will also monitor its compensation policies to align them with industry norms and to be able to maintain a reasonable level of employee retention. It will also work to enhance the leadership skills of its staff.

The BDC will refine its professional development programs so that employees can improve customer satisfaction. There will be an emphasis on ensuring employees clearly understand the challenges facing SMEs and thus can better analyse their needs.

FOCUS AND OPERATIONAL EXCELLENCE

The Bank aims to be more efficient and effective in its operations and to apply proven business principles that have led to its success in serving Canadian SMEs. To ensure the commercial viability of the institution, the BDC will strive to achieve a financial performance that allows it to generate a return at least equal to the long-term cost of shareholder funds. This objective is key to delivering on its public policy mandate, while generating sufficient earnings to sustain future growth. As such, the following aspects of the Bank's operations will be particularly emphasized over the next 5 to 10 years.

INTEGRATED MANAGEMENT OF RISKS

Since receiving its mandate in 1995, the BDC has expanded its financing into situations that are riskier and more costly to administer, yet it has not compromised its return on equity. However, it should be borne in mind that economic conditions have been very favourable during this expansion. As the Bank responds to SME financing demands over the next 5 to 10 years, it will continue to refine its credit system to accommodate new demands and changes in the SME environment. Furthermore, recognizing that it has a riskier portfolio that could be more seriously affected during economic downturns, the Bank will ensure that its reserves for losses are fully adequate to cover write-offs through all economic cycles.

Managing individual credit risk is important for the Bank, but so too is monitoring and managing other risks through various mechanisms. For example, the Bank has implemented a comprehensive liability risk management system that adheres to guidelines issued by the Minister of Finance. To respond to observations of the special examination completed in 1999, the Bank is further developing and refining its integrated risk management systems. The Bank will monitor collectively all the important risks it faces, including credit risks; treasury operations risks; operational risks related to human resources, reputation and information systems; and market risks such as interest rates and liquidity. This system will provide the Bank with a structured, disciplined approach that supports the alignment of strategy,

processes, people, technology and knowledge within the Bank and helps the Bank evaluate and manage uncertainties inherent in its business.

The risk management system will monitor trends in the BDC's total financing portfolio in addition to monitoring individual financings. With this system in place, the Bank will be able to proactively manage its portfolio as a whole to reduce volatility and ensure greater consistency in lending and loan administration across the Bank.

Risk management is an evolving field. As such, the BDC plays a leadership role in forums sponsored by the Risk Management Association, an organization with a membership of more than 3000 North American financial institutions. Through these forums the Bank shares its experiences and know-how and keeps abreast of the latest risk management issues and methods.

INTEGRATION OF WEB TECHNOLOGIES INTO CORE PROCESSES AND DELIVERY

The BDC will take a multistep approach to further integrating Web technologies into its operations. The approach will include:

- implementing employee training programs to ensure that employees are proficient in the use of the tools and knowledgeable about the topic in their dealings with SMEs;
- enhancing customer service to provide clients with access to the Bank's services on-line at their convenience, including access to account information and mechanisms for modifying loans;
- making its loan delivery network fully compatible with recently introduced Web technologies, which will include improving the reach and accessibility of the Bank's services;
- launching on the Web in 2002 a more automated loan prequalification and fulfilment form, which may be the first step in revolutionizing the process for obtaining commercial financing in Canada; and
- using e-business to continue to enhance the Bank's presence and reach in remote areas.

In most cases, potential and existing BDC clients will have the option of pursuing their dealings through the Bank's e-business channels or dealing directly with staff at a BDC office. For the BDC itself, e-business will improve customer service and operating efficiencies by streamlining internal workflow, reducing processing time and providing on-line loan processing.

Appendix

Copies of the the Minister's 1997, 1998 and 1999 Letters to the BDC



Minister of Industry



Ministre de l'Industrie

Ottawa, Canada K1A 0H5

The Honourable L'honorable
John Manley P.C., M.P., c.p., député

NOV - 5 1997

Mr. Patrick J. Lavelle
Chairman of the Board
Business Development Bank of Canada
150 King Street West, Suite 1101
P.O. Box 31
Toronto, Ontario
M5H 1J9

Dear Mr. Lavelle:

I am writing further to a number of requests from board members for a written version of my remarks at the Business Development Bank of Canada's (BDC) Board of Directors dinner held on Tuesday, September 16, 1997, in Ottawa. I was very pleased to have had this opportunity to discuss how the Bank can play an important role in improving the climate for jobs and growth in Canada. This is particularly timely as the government is embarking on its second mandate, and the Canadian economy is restructuring to meet the opportunities and challenges of the global, knowledge-based economy of the 21st century.

At the outset, let me reiterate that I believe the Bank is making a lot of progress. Two years ago, the government set out a strategic vision in new legislation for the Bank. The board, working with management, turned that strategic vision into a Corporate Action Plan. The Bank's management and staff have made great strides in implementing the corporate plan, and hence in meeting the challenges of that vision. I want to congratulate, and thank, board members, Bank management and staff for their commitment and hard work.

Looking ahead, I think we can all agree that bringing permanent, long-term change in any organization takes time and effort, and this is particularly challenging in financial services given the accelerated rate of change

2

Canada

- 2 -

which is taking place globally in this sector. We must work hard at not just becoming another bank. The challenge now is to intensify our support for knowledge-based companies. In setting your 1996 Corporate Plan, you indicated that, by 1998, 38 per cent of your lending would go to exporters and knowledge-based companies, and you did this at a time when few were even focused on the strategic importance of knowledge-based industries. The Bank has made excellent progress towards this target, but I believe now is the time to become even more ambitious. Our future competitiveness as a country depends on the success of knowledge-based businesses in sectors where Canada can be a global leader, such as bio-technology and bio-pharmaceutical, aerospace, information technology and high-tech manufacturing exporters.

As we look ahead, the Bank needs to not only maintain but to strengthen its national presence. As your products and expertise develop an increasingly positive reputation in the marketplace, the Bank will need to manage the growth of the Bank's portfolio to ensure a strong presence across the country. This is particularly important in Ontario, where there is no regional development agency.

Achieving this objective will require, in part, building on the framework of strategic alliances and partnerships that the Bank has begun developing over the last two years. The goal is to lever more activity and expertise to meet the needs of particular sectors, especially to better serve knowledge-based companies. Your alliances with the private sector banks to better serve knowledge-based companies are very encouraging, as is the partnership with the Canadian Tourism Commission. Similarly, the development of funds to help commercialize university research and innovation is an important development. As you build on these initiatives, you will need to ensure that federal visibility is maintained in these relationships and that concrete results are being achieved through effective benchmarking. Your motto says you are "a different kind of bank," and the Bank must be seen to continually live up to this challenging expectation.

One way the BDC can be "a different kind of bank" is through more aggressive and innovative development of its venture capital operations. Venture capital can be a key contributor to the success of our strategic vision for the future, and the Bank should consider ways to increase its venture capital activities, including through alliances, where gaps in the market continue to exist. Our objective should be a significant increase in investments in knowledge-based companies, particularly in sectors such as those mentioned earlier. The Venture Capital Division should become more aggressive in seeking such investments on a pan-Canadian basis.

...3

- 3 -

Another distinguishing characteristic of the Bank should be how it serves businesses with special needs. The Young Entrepreneur financing program has demonstrated your commitment to youth. It would be worthwhile to explore ways to complement that effort by finding innovative ways to help young people gain work experience in the Bank itself, and elsewhere by committing additional resources from the Bank's earnings to this important national priority. You have made some progress in aboriginal lending, but the recent Royal Commission report throws out challenges which the BDC will need to examine and work with the Industry Portfolio to meet. The BDC should build closer relations with the other Crown financial institutions, in particular the Farm Credit Corporation, with the clear goal of providing seamless, cost-effective delivery of service to the customer, without regard to organizational considerations.

Marketing and outreach activities by the Bank have seen a dramatic improvement over two years. I am a strong supporter of your innovative marketing approaches. In this context, I appreciate your support for the first phase of the small- and medium-sized enterprises (SME) info-fairs. As these will now become a permanent feature of our outreach as a government, I look to the Bank for continuing support for them.

This is a challenge I have set for all my departments and agencies, I want the Industry Portfolio to be at the leading edge of putting government online. As a key part of a Portfolio, which spearheads the development of the information highway, the Bank should be at the leading edge in meeting the challenge of electronic banking by developing innovative ways of servicing its small business clients.

In closing, I want to thank you again for your contribution to the remarkable transformation of the Bank over the last two years. As I indicated at the BDC board dinner, I believe we can and must build aggressively on our successes. I am looking forward to your 1998 Corporate Plan, which will chart a path to achieving these new strategic objectives. At our meeting next year, I anticipate the opportunity for an update on your new corporate plan, and your progress in implementing it.

Yours very truly,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'J Manley', written in a cursive, flowing style.

John Manley

English version of the signed French letter dated August 4, 1998.

Michel Vennat
Stikeman, Elliot
1155 boulevard René-Lévesque
Montreal, Quebec
H3B 3V2

Dear Sir:

Since you are beginning your mandate as Chairman of the Board of the Business Development Bank of Canada (BDBC), I felt it might be useful to pass along a few thoughts on the direction that the Bank will be taking in the years to come. I conveyed these thoughts to the Bank's Board of Directors last September; since then, my views have remained basically the same.

As you know, barely three years ago the government established a strategic vision as part of the new legislation regulating the Bank's activities. The Board of Directors, in cooperation with management, transformed this strategic vision into an Action Plan. The Bank's management and employees have made great strides in implementing this plan and tackling the challenges posed by this vision. This progress, along with the approaches set out in the 1998-1999 Business Plan, constitute a solid foundation for the future of the Bank.

I am particularly impressed by the Bank's potential in terms of serving businesses with special needs. The Bank has targeted knowledge-based and exporting firms in particular, and the progress that has been made to date in these areas is impressive: BDBC has created innovative financial products and succeeded in meeting

...2

- 2 -

businesses' needs. The Financial Program for Young Entrepreneurs, for example, shows that the Bank intends to help young people. The Bank has also made progress in the area of loans to Aboriginal businesses, but the report published recently by the Royal Commission describes the challenges that BDBC will need to examine and try to meet in cooperation with the Industry portfolio. BDBC should establish closer ties with the other finance-oriented Crown corporations, in particular the Farm Credit Corporation, with a view to providing clients with integrated, cost-effective services.

I also asked all the departments and agencies under my direction to take on another challenge: I want the Industry portfolio to be in the vanguard of direct public services delivery. As a key component of a portfolio that is overseeing the development of the information highway, the Bank should play a leadership role in delivering electronic banking services by developing innovative means of serving its clients in the small business sector.

In addition, I expect the Bank to take advantage of the strategic partnerships and alliances that have been established over the past two years. The objective is to marshal your resources and increase your know-how in order to meet the needs of specific sectors (e.g. providing knowledge-based businesses with better services). In this regard, the alliances concluded with private-sector banks are very promising, as is the partnership with the Canadian Tourism Commission. Similarly, the creation of funds to help market the results of university research and innovation is an important development. As you attempt to take advantage of these initiatives, you must make sure to maintain the federal government's visibility and to obtain concrete results; to that end, an effective comparative analysis could prove useful.

Over the past two years, the Bank's marketing and resource marshalling activities have come a long way. I am very keen on innovative marketing approaches and, as such, was pleased with how the Bank supported the first two phases of the info-fairs for small and medium-sized businesses (SMEs). Since these fairs will become a permanent aspect of our public actions as a government, I hope that the Bank continues to support these activities.

In the future, the Bank must not only maintain but strengthen its presence at the national level. As its products and know-how garner an increasingly enviable reputation on the market, the Bank will need to manage its growth so as to ensure a strong, visible presence all across the country. This is especially important in southern Ontario, which lacks a regional development agency, and in regions which could be affected by the proposed mergers.

...3

- 3 -

As you are perhaps aware, the government has placed BDBC within the vast Industry portfolio, which includes Industry Canada and 12 other agencies. We feel that bringing together organizations that cooperate so closely should help produce more efficient and consistent approaches to supporting Canadian companies. The Bank has played an important role in this process, and I believe it should consider more extensive cooperation opportunities.

We live in a world where Canadian and international financial markets are in a constant state of flux. It is my hope, therefore, that the Board of Directors will inform me regularly of its views on how the Bank can best fulfil its role as a public institution, continue to add value to Canada's economy and meet the needs of small businesses.

To that end, and as the senior deputy minister responsible for policy in the portfolio, Kevin Lynch and his replacement, Shirley Serafini, play key roles on the Board of Directors, in addition to apprising me of the issues facing the Bank. I also appreciate and benefit from the participation of the Director General of the Entrepreneurship and Small Business Office in Board meetings. I know they are all delighted at the prospect of working closely with you and supporting the Board's work.

In closing, I would like to thank you once again for agreeing to chair the Board of Directors of the Bank. Kevin Lynch and I look forward to meeting with you early in the fall to discuss your impressions of the Bank and its future in what is shaping up to be an interesting and stimulating period in the history of Canada's financial community.

Yours truly,

John Manley

English version of the signed French letter dated August 29, 1999.

Mr. Michel Vennat
Chairman of the Board
Business Development Bank of Canada
5 Place Ville Marie, Suite 400
Montréal, Quebec
H3B 5E7

Dear Mr. Vennat:

I am writing to elaborate further on my vision for the Business Development Bank (BDC), which I outlined at our meeting in Ottawa on March 9, 1999. I was very pleased to have had another opportunity to discuss the achievements of the Bank since its mandate change, and to look toward the future. This is particularly timely as we contemplate and evaluate changes in the financial services sector as it adjusts to meet the challenges of the 21st century.

The Board has one primary role: to implement the BDC's current mandate. In today's climate of rapid change in the financial services market, I am also looking to the Board to develop recommendations for changes to the mandate to meet small businesses' evolving needs. The examination of possible future changes to the Bank's mandate is a long-term strategic activity, distinct from the immediate challenges of implementing the current mandate in the most effective way possible. In a history that spans over half a century, the BDC has succeeded because it has evolved to meet changing needs of both the marketplace and public policy.

Implementing the Current Mandate

The Bank's current mandate responds to important public policy priorities, and makes it a critical partner in the Industry Portfolio. In this regard, last year, portfolio partners were able to make direct contact with more than 36,000 small business owners who attended Info-Fairs and Small Business Week events sponsored, to a significant extent, by the BDC. These events provide small businesses with an opportunity to discuss issues and obtain information on a full range of products and services available to entrepreneurs.

2

- 2 -

The Bank complements the services offered by private sector financial institutions and works in partnership with them to fill the gaps left in the financial markets. In the knowledge-based economy, four particular gaps have been identified: risk; size; knowledge; and, flexibility. By filling these gaps, the BDC helps develop small businesses so that they will grow and, eventually, be eligible for more traditional sources of financing.

A major factor in the Bank's success has been the services offered to develop business skills among entrepreneurs. The Bank's account managers and business consultants provide customized service to ensure that the individual needs of entrepreneurs are met at every stage of their business development.

The BDC has also pioneered many of the practices that will become commonplace as other financial institutions learn to respond to the needs of small businesses. Some of these innovations, such as its on-line service, BDC Connex, have been quickly taken up by other financial institutions. The Bank can be proud that it was the first Canadian bank to offer on-line access to its complete range of financial services, including loans and lines of credit. I am confident that other financial institutions will follow the Bank's lead in offering a range of innovative products and demonstrating that there is money to be made in lending to small business.

Since Parliamentary appropriations were phased out two years ago, the Bank must generate a rate of return on equity at least equal to long term costs of funds, as well as generate profits for the future growth of its lending and investing activities. Over the past year, the Bank moved effectively to implement its Corporate Plan and performance exceeded objectives in such critical areas as: value of loans authorized; loans to knowledge-based industries (KBIs) and exporters (though the majority of the lending has been to exporters); net income; and return on shareholder's equity.

KBIs remain a rapidly-growing, strategically important, sector of Canada's economy, but they pose special challenges for the financial sector. The government continues strongly to support the BDC's target of 50 percent of new authorizations going to KBIs and exporters, though the results show that most of the growth in this category has been on the exporter side. It is important that the Bank remain focussed on lending to KBIs. This will mean continuing its role as a path-breaker for the financial services industry in the development of products and strategies to improve access to financing for this key sector. In doing so, I would like to see the Bank report on its achievements in meeting distinct targets for KBIs, specifying a KBI target within the 50 percent overall target.

...3

- 3 -

In short, the BDC has enjoyed marked success in responding to its mandate. I would like to see it address several challenges over the immediate term, and urge you, as a Board, to help oversee their development:

- continue to close the four gaps – until the other financial institutions follow your leadership, the task remains incomplete;
- build on your experience in lending to KBI's and exporters, but within this category increase the emphasis on KBIs;
- build on the leadership in electronic banking services;
- build new strategic partnerships and alliances with private sector banks;
- continue building a strong, visible presence across the country;
- coordinate activities with the rest of the Portfolio; and,
- leverage with outside partners to create more access to funds for SMEs.

Advising on Changes to Mandate

The BDC was given a mandate to pioneer new products and services while earning a return. It is a very ambitious mandate, and it has come a long way in meeting it, but challenges remain. It must build on the existing framework of strategic alliances and partnerships. It must help guide the way for the private sector to follow the example of innovation that the BDC has set in its current mandate. In this current climate of change in the financial marketplace, the government is looking to the Board for suggestions on the future role of the Bank, keeping in mind the need to balance the commercial goals of the Bank with its public policy role.

In 1997, the government commissioned the Task Force on the Future of the Canadian Financial Services Sector. The Mackay Report highlights issues that government will need to address and calls for a better understanding of the forces affecting SMEs.

The Report calls for improved competition through such recommendations as new entrants to the financial services industry, and more access to micro-credit. Improved competition along the lines outlined in the Report could lead other financial institutions to follow the BDC's example. The government is looking at the options available, and will consider what role the Bank might play as a gap filler in the emerging financial services market. I would value your recommendations in this area.

As well, the Bank will be preparing for the legislative review of its mandate, scheduled to begin in July 2000. The review will provide an opportunity to examine potential changes to that mandate, in line with the Mackay recommendations and the evolution of the financial services industry. At that

...4

- 4 -

time, we will want to consider how the BDC could best complement services offered elsewhere. I would like to stress, however, that the Bank should, until decisions on future direction are made, continue to develop its five-year corporate plans based on its current mandate.

The BDC, as one of the four unique federal financial Crown corporations, has thrived for half a century because it has a public policy goal to fill gaps. The BDC's only business is small business. As the needs of small business change, the mandate changes. But a public policy purpose remains.

I encourage the Bank to be innovative and resourceful, and wish you every success in the coming months as you direct its activities from your position on the Board. I look forward to hearing about your progress in meeting these goals.

As I have indicated previously, I have recommended that Treasury Board approve the first year of the five-year BDC Corporate Plan (2000-2004), subject to the Bank operating within internally-generated funds and the \$50 million injection announced in the Budget on February 16, 1999. In this regard, I enclose, for your information, a copy of a letter I recently received from the Minister of Finance concerning the capital of the Bank and the implementation of the Corporate Plan over the coming fiscal year.

Yours very truly,

John Manley

Enclosure

c.c. Members of the BDC Board of Directors

Appendix

II

BDC

Definition of Knowledge-Based Industries



Standard Industrial Classification (SIC) Code and Description

TIER I INDICATORS

| | |
|-------------|--|
| 0239 | Other Services Incidental to Agriculture n.e.c. |
| 3211 | Aircraft and Aircraft Parts Industry |
| 3341 | Record Player, Radio and Television Receiver Industry |
| 3351 | Telecommunication Equipment Industry |
| 3352 | Electronic Parts and Components Industry |
| 3359 | Other Communication and Electronic Equipment Industry |
| 3361 | Electronic Computing and Peripheral Equipment Industry |
| 3362 | Electronic Office, Store and Business Machine Industry |
| 3369 | Other Office, Store and Business Machine Industries |
| 3381 | Communications and Energy Wire and Cable Industry |
| 3741 | Pharmaceutical and Medicine Industry |
| 3911 | Indicating, Recording and Controlling Instruments Industry |
| 3912 | Other Instruments and Related Products Industry |
| 4814 | Cable Television Industry |
| 4821 | Telecommunication Carriers Industry |
| 4839 | Other Telecommunications Industries |
| 7721 | Computer Services |
| 7759 | Other Scientific and Technical Services |
| 9611 | Motion Picture and Video Production |
| 9619 | Other Motion Picture, Audio and Video Services |

TIER II INDICATORS

| | |
|-------------|---|
| 0231 | Agricultural Management and Consulting Services |
| 3111 | Agricultural Implement Industry |
| 3121 | Commercial Refrigeration and Air-Conditioning Equipment Industry |
| 3191 | Compressor, Pump and Industrial Fan Industry |
| 3192 | Construction and Mining Machinery and Materials Handling Equipment Industry |
| 3193 | Sawmill and Woodworking Machinery Industry |
| 3194 | Turbine and Mechanical Power Transmission Equipment Industry |

| | |
|------|---|
| 3199 | Other Machinery and Equipment Industries n.e.c. |
| 3371 | Electrical Transformer Industry |
| 3372 | Electrical Switchgear and Protective Equipment Industry |
| 3379 | Other Electrical Industrial Equipment Industries |
| 3611 | Refined Petroleum Products Industry (Except Lubricating Oil and Grease) |
| 3612 | Lubricating Oil and Grease Industry |
| 3699 | Other Petroleum and Coal Products Industries |
| 3711 | Industrial Inorganic Chemical Industries n.e.c. |
| 3712 | Industrial Organic Chemical Industries n.e.c. |
| 3721 | Chemical Fertilizer and Fertilizer Materials Industry |
| 3722 | Mixed Fertilizer Industry |
| 3729 | Other Agricultural Chemical Industries |
| 3731 | Plastic and Synthetic Resin Industry |
| 3791 | Printing Ink Industry |
| 3792 | Adhesives Industry |
| 3799 | Other Chemical Products Industries n.e.c. |
| 3913 | Clock and Watch Industry |
| 3914 | Ophthalmic Goods Industry |
| 4611 | Natural Gas Pipeline Transport Industry |
| 4612 | Crude Oil Pipeline Transport Industry |
| 4619 | Other Pipeline Transport Industries |
| 4911 | Electric Power Systems Industry |
| 7751 | Offices of Architects |
| 7752 | Offices of Engineers |

Appendix



SME Financing Studies



Conference Board of Canada: *A Changing Demand for SME Debt Financing?*¹

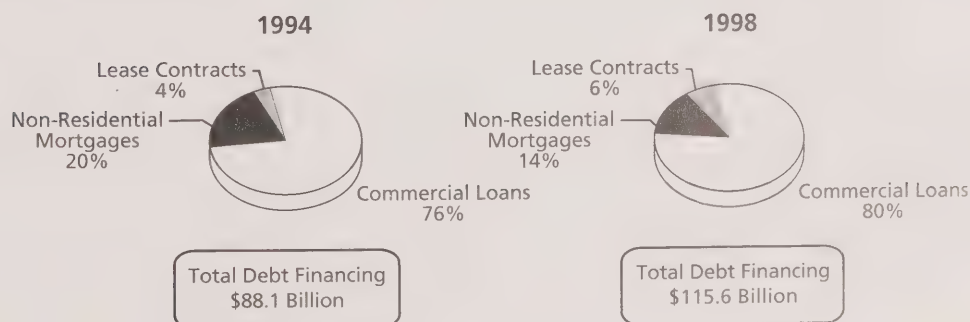
The Conference Board of Canada recently published a study titled *A Changing Demand for SME Debt Financing?* This is an update of two previous studies and provides an overview of the recent data on SME financing. This study will eventually be replaced by the work done by Industry Canada and Statistics Canada under the Financing Data Initiative, which will look at supply of and demand for SME financing in Canada.

Overall, the Conference Board research showed that amounts outstanding in the SME debt financing market continue to grow, from \$88.1 billion in 1994 to \$115.6 billion at the end of 1998. This would indicate that the total SME loan market, with its 7-percent compounded annual growth rate, has grown faster than the market for chartered bank loans. Moreover, non-bank suppliers are accounting for a larger share of this market. Indeed, while there was growth overall during the period, the 1996–98 growth rate was slower than the 1994–96 growth rate.

A comparison of 1997 and 1998 data reveals that demand for some traditional debt instruments, such as commercial loans, is decelerating. The share of lease contracts in the market has increased from 4 percent in 1994 to only 6 percent in 1998. The Conference Board suggests that the lack of growth in demand during the period is due to sustained economic growth that has allowed companies to build at a steady pace and develop more balanced capital structures. With better financial strength, SMEs are showing more moderate credit usage.²

Figure A-1 illustrates the Conference Board's findings by type of debt financing product.

Figure A-1: Total SME Business Debt Financing, by Type of Product
1994 and 1998

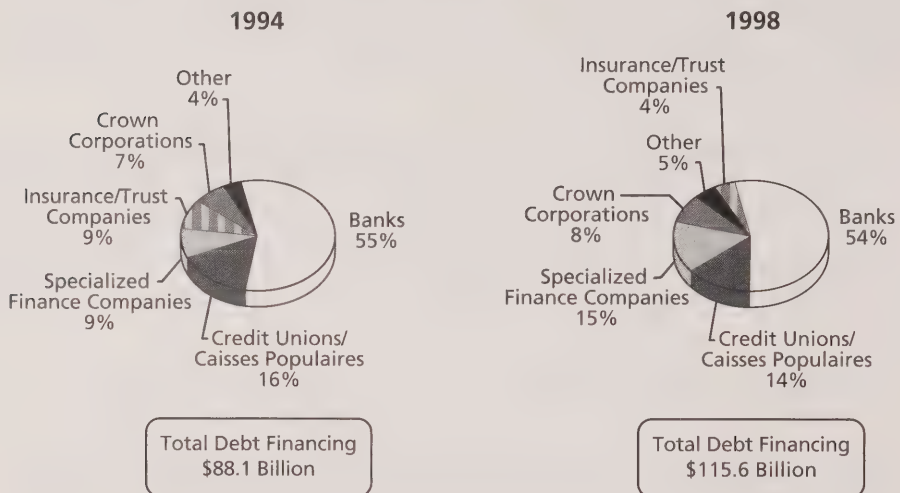


¹ Conference Board of Canada, *A Changing Demand for SME Debt Financing?* (January 2001).

² *Ibid.*, p. 28.

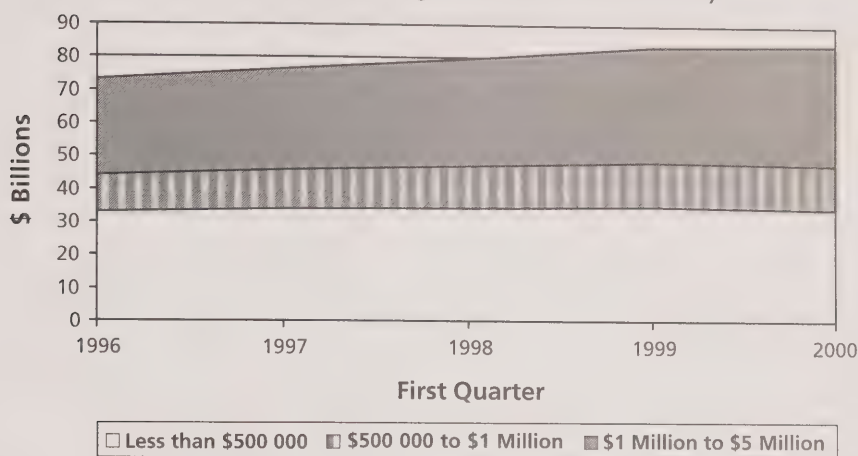
The trend becomes more pronounced upon examination of the SME debt providers. As shown in Figure A-2, the share of financing provided by banks continues to decline slowly. SMEs are choosing several alternatives to banks for their financing, particularly specialized finance companies, Crown corporations and other sources such as credit cards. In fact, specialized finance companies (e.g. leasing companies) and other companies (e.g. credit card companies) increased their share of the SME credit market from 13 percent in 1994 to 20 percent by 1998. Specialized finance companies alone increased their share of SME credit from 9 percent to 15 percent in the period. With continued spending on machinery and equipment, it is likely that this trend will continue.

Figure A-2: Total SME Business Debt Financing, by Type of Institution
1994 and 1998



Upon closer examination of chartered bank activity, it appears that loans over \$1 million have grown at a faster rate than loans for amounts under \$1 million (the common definition of an SME loan used by the chartered banks). This is illustrated in Figure A-3. As indicated in both the Angus Reid and SECOR studies, presented later, this could be the result of more small business loans, especially those for small amounts, being treated and disbursed as personal loans by chartered banks, combined with a reduced demand for financing by SMEs given the positive economic environment.

**Figure A-3: Business Credit Statistics:
Outstanding Loans Authorized for \$5 Million or Less
Seven-Bank Aggregate (Big Six Plus HSBC Bank Canada)**



Source: Canadian Bankers Association.

MacKay Task Force: *Report of the Task Force*³

The Task Force on the Future of the Canadian Financial Services Sector, chaired by Harold MacKay, published its findings and recommendations in 1998. As part of its work, the task force looked into the state of SME financing in Canada. Overall, it found that Canadian SMEs have limited access to capital markets and that their level of financial sophistication is low compared to other business segments.

Responding to SME concerns, the task force conducted a special study of interest rates and loan fees. In comparing interest rates charged to SMEs in Canada and in the U.S., the task force concluded that Canadian SMEs are getting a good deal on price. However, it found that the range of interest rates is much narrower in Canada, as most SME loans are priced between prime and prime plus 3 percent, with an average of prime plus 1.75 percent. In the U.S., the range is much broader and loans can be priced anywhere from prime to prime plus 8 percent, with an average of prime plus 3.25 percent. The task force believed that the narrower range in Canada may indicate that Canadian banks are not adequately pricing for risk, which may have implications for SME access to financing.

³ The complete version of the report is available at <http://finservtaskforce.fin.gc.ca>

In terms of choice, the task force noted that SMEs in Canada have fewer choices than their U.S. counterparts. There are more community banks and credit unions in the U.S. and more alternatives to bank financing, such as leasing and credit card companies. Moreover, the non-bank, specialized finance companies are much more developed in the U.S. These institutions price for risk, and the range of rates charged is wider than in Canada.

The task force recognized the “plethora of new SME initiatives” promoted by Canadian banks and aimed at addressing concerns about SME accessibility to financing. Examples are programs specifically aimed at KBIs and exporters, and partnerships with Crown corporations to increase the supply of credit. On balance, though, the task force noted, the banks’ efforts have been oriented more toward special initiatives than towards fundamental changes in skills, approach and attitudes.

In looking ahead, the task force felt that technological change should benefit the SME segment and result in higher service levels and more accessibility to credit. Technology has enabled new entrants to start offering services in Canada. Technology will also enable SMEs to compare pricing and service offerings between institutions more quickly and easily.

Based on its observations, the MacKay Task Force made some SME-specific suggestions and recommendations. It recommended that:

- the government undertake a substantial program of information collection and analysis on the financing needs of SMEs;
- deposit-taking institutions, particularly banks, find new and creative ways to address the problem in small business lending created by the frequent turnover of business account managers;
- banks continue to decentralize decision making in respect of credit-granting authority and collection practices, a task that would include making a meaningful delegation to the local level;
- Canadian financial institutions be prepared to make credit available to higher-risk borrowers with more innovative financing packages and appropriate pricing;
- financial institutions pursue their recent KBI initiatives, with a focus on seed and venture capital, thus ensuring a vigorous rate of investment in innovative KBI firms; and
- the House of Commons Standing Committee on Industry hold annual hearings on the state of KBI financing.

In looking at the state of SME financing, the task force made several references to the BDC in its report:

- “With respect to SME finance in particular, we recognize the strong role that the Business Development Bank of Canada (BDC) is playing, particularly in innovative quasi-equity financing instruments. The BDC is filling an important niche and developing constructive partnerships with private-sector lenders” (p. 153).

- "... we believe that banks should be able to appropriately price for risk and additional cost, and should be encouraged to do so ... financial institutions in the United States ... offer customers a wider variety of terms and prices. Indeed in Canada, the BDC extends credit to willing borrowers at higher rates than prime plus 3 percent, and Wells Fargo is offering loans at rates that extend to prime plus 8 percent" (p. 154).
- "The Business Development Bank provides targeted financing and has increased its emphasis on KBI firms since its mandate was revised in 1995. BDC has been an innovator in developing new risk-sharing instruments" (p. 157).

Angus Reid Group: *Financing Services to Canadian Small and Medium-Sized Enterprises*⁴

In June 2000, the Angus Reid Group conducted an assessment of financing needs and issues of Canadian SMEs for this review. The principal objective was to evaluate the evolution of access to financing in the last five years for different SME segments — KBIs and exporters; young, Aboriginal and women entrepreneurs; and micro-loan borrowers. The study also sought to evaluate the need for consulting services and to understand the importance of e-commerce to SMEs.

The study employed a combination of qualitative research techniques. There were 12 meetings for focus groups of SME owner-managers, 22 paired interviews with accountants and 14 in-depth interviews with Aboriginal business owners. The focus group meetings were held in Vancouver, Winnipeg, Toronto, Ottawa, Montréal and Saint John. The Winnipeg and Saint John participants were selected so as to include entrepreneurs from rural areas. BDC clients were screened out of all focus groups and interviews. Before the in-depth focus group discussions were held, approximately 100 SME owners completed a brief questionnaire to facilitate the collection of spontaneous attitudes and opinions. The results of this study are based principally on the views of SME owner-managers who participated in the focus groups. As such they are directional in nature rather than statistically based.

ACCESS TO FINANCING IN THE LAST FIVE YEARS

Most of the study participants perceived that, in general, SME access to financing has either stayed the same or become more difficult over the last five years. Not only did most participants feel that access to financing has not become any easier for their own business, but they also perceived the situation to be the same for businesses in their industry sector and for SMEs in general.

This overall impression was confirmed by results from the questionnaires administered prior to the focus group discussions. Thirty-six percent of respondents indicated that it is somewhat or much more difficult

⁴ The complete version of the study is available at <http://www.bdc.ca>

to obtain financing for their business today compared to five years ago, and 20 percent felt that there has been no change. When asked about SMEs' access in general, 39 percent felt that it was somewhat or much more difficult to obtain financing today, compared to five years ago, and 38 percent felt that there has been no change. Participants did not on the whole feel that loan conditions or processes had been made easier for SMEs at financial institutions, and only 14 percent agreed that in general financial institutions are interested in lending to SMEs.

Those participants who indicated that it is easier to access financing today than it was five years ago believe that the positive change is related primarily to an improvement in the financial health of their own businesses, to an improvement in the economy or to both factors.

According to participants, access to financing appears to vary by stage in the business lifecycle. Start-up enterprises have difficulty obtaining a business loan unless personal guarantees, co-signatures or fixed asset collateral are pledged. Access becomes somewhat easier for businesses in the growth stage that have an established track record, although obtaining a loan remains a function of performance, fixed asset collateral and personal guarantees. And these businesses do not expect much support when intangibles have to be financed, unless hard assets are pledged as guarantees.

Participants agreed that it is easy for SMEs at the mature business stage to obtain financing. Financial institutions are seen to be more tolerant and more responsive to the needs of this group.

Participants confirmed that they have had to find alternatives to chartered banks to fund start-up or company growth. The alternatives mentioned most often were credit unions, caisses populaires, and trust and leasing companies. For KIBs and young entrepreneurs, venture capital was mentioned as one of the few financing options because of the nature of their business and the size and nature of future projects. Vendor financing was often mentioned as an alternative source in the manufacturing sector. For start-ups, personal money, family support and angel (informal investor) support were mentioned.

Participants felt that growing competition in the banking industry, mainly from the United States (where it is perceived that access to financing does not pose any problem), can be positive for Canadian SMEs. It was felt that Wells Fargo, MBNA America Bank, Citibank and others had all made inroads in the Canadian market. However, no participant had yet taken the steps to obtain financing from across the border.

Faced with difficulties in accessing financing, some participants mentioned giving up and using personal funds, while others referred to using tricks to get around the system, such as regularly borrowing small amounts for shorter periods on a project-to-project basis.

Participants did not feel that accessibility to SME financing had improved over the last five years and they did not expect any better conditions in the future. Some voiced concern about where banks are placing their priorities. Bank mergers were mentioned, as participants expect that large borrowers will be the ones to benefit from the concentration of money in a limited number of financial institutions. Perceived high profit targets for individual account managers and lending institutions in general were also seen as leading financial institutions to limit risk taking. With banks clearly focusing on international lending, it is believed that there will be less interest in domestic markets.

In addition to these general observations on the state of SME financing in Canada, the following perspectives were discussed.

KBIs AND EXPORTERS

KBI focus groups offered comments that reflected their technological orientation, while the comments of exporter groups reflected their business longevity. Established or mature manufacturers and wholesalers, because of their track record, size and growth, did not experience problems accessing bank financing. They stated that loyalty to one institution and long-lasting relationships are two factors that facilitate access to financing. However, even among this group there are perceived limits to obtaining financing. If a financing application is declined by one bank, chances are that all banks will decline it. Also, financing rapid growth was considered problematic. Rapid growth, it was felt, is financed basically through retained earnings, private and personal investments, third-party sellers (distributors), clients, and vendors, manufacturers or suppliers.

On the other hand, participants involved in the new economy, or KBIs, felt they needed new lending criteria to meet their needs. Their expertise is not quantifiable, their production is intangible and their equipment becomes obsolete rapidly. They felt that these were all factors that traditional lenders cannot accommodate, and that instead they have to find hard assets to support their credit applications. These participants felt that their evolution is too rapid for bankers, that the institutions do not have the human resources trained to understand their industry, and that they have limited access to financing for e-commerce ventures, R&D and innovation. They perceive that U.S. financial institutions are more inclined to deal with enterprises in the new economy. For these participants, there are limited financing alternatives — venture capital and private capital — but they hope that banks will set up special units to deal with KBIs.

YOUNG ENTREPRENEURS

Young entrepreneurs felt that they usually have nothing to substantiate their credit applications except their ideas and projects, while banks need collateral. Youth-owned businesses also lack a track record on which they could be judged, and often require a co-signature, especially at the start-up stage. This group felt that government support — subsidies, grants and tax credits — has become necessary for young entrepreneurs to launch their businesses, and even then it is difficult to get money. To quote: “The SBLA (*Small Business Loans Act* [now the *Canada Small Business Financing Act* (CSBFA)]) is about the only way to get a loan — and even for the percentage not guaranteed, they ask for collateral.” For some young entrepreneurs, accessing bank financing is too much trouble. Instead they finance their businesses through personal credit cards. For this group and for micro-enterprises there seems to be a significant void in the market between financing sourced through personal means (\$15 000 to \$20 000) and what venture capitalists can offer (\$1 million and up).

ABORIGINAL ENTREPRENEURS

For the Aboriginal entrepreneurs who were interviewed, access to financing mirrors that of other SMEs. Young Aboriginal entrepreneurs face the same problems as other young entrepreneurs, mainly related to the absence of a track record. In addition, Aboriginal entrepreneurs face a problem related to using hard assets on reserves as security: they cannot be seized in the event of a default and, as a result, are not acceptable to lenders. Some also felt that they faced “social stereotyping” problems. Aboriginal businesses do have access to targeted government loans and grants. However, these programs are designed for one-time projects rather than ongoing business financing. Many interviewees cited the use of personal sources as alternatives. Like SMEs in general, the more mature Aboriginal businesses found financing comparatively easy to obtain. These businesses have built up relationships with their banks and have earned the banks’ trust in return for having developed a stable and profitable business. Familiarity and experience with banks’ lending criteria were also mentioned as key to obtaining financing.

RURAL ENTREPRENEURS

Focus group participants from rural areas voiced concerns regarding accessibility. Participants from rural Manitoba mentioned that access to financing is much more difficult than it was five years ago simply because services have been moved elsewhere and account directors do not know the company, the region or the industry. To quote: “Branches have been closed down; knowledgeable people have been moved; officers in centralized branches do not know the clientele in rural areas.” A similar situation was cited in the Saint John focus group regarding services that have been centralized in Halifax. As well, in some urban centres, financial services seem to be moving towards larger cities often outside the province — Toronto for the West and Halifax for the East. In Ottawa the centralization to Toronto was mentioned.

WOMEN ENTREPRENEURS

Women entrepreneurs in the focus groups felt that access to financing, especially during the start-up phase, was made possible because of targeted government programs. Over and above the usual problems that SMEs face in accessing financing, the personal financial situation of women entrepreneurs can be weaker, and often they are asked to bring a cosignatory. A situation was mentioned where a commercial loan application with personal guarantees was declined but the same amount for the same project was obtainable as a personal loan. (It should be pointed out that neither the 1997 nor the 1998 survey of SME lending by chartered banks, conducted by Thompson Lightstone for the Canadian Bankers Association, revealed discrimination by gender when banks decide on commercial loans. This conclusion is based on rigorous statistical analyses of loan applications.⁵) Leasing has been an option for some women when a bank has turned down a loan application.

⁵ Thompson Lightstone & Company Limited, *Small and Medium-Sized Businesses in Canada: Their Perspective of Financial Institutions and Access to Financing*, and *Small and Medium-Sized Businesses in Canada: An Ongoing Perspective of their Needs, Expectations and Satisfaction with Financial Institutions* (1998).

MICRO-ENTERPRISES

Owners of micro-enterprises participating in the focus groups felt that the size of their business is an obvious restrictive factor. Their perception is that financial institutions prefer larger loans because of processing costs, and more established businesses because they can offer more collateral and are less risky. They felt that since their business credit demands are small, they are directed to the use of credit lines, credit cards, overdrafts, personal loans and the like — products they feel are not adequate and are more expensive. Compared to five years ago, these participants felt that access to financing was more difficult because the supply of funds is limited and there are a lot more start-up companies and micro-enterprises. They do not see any brighter prospects for the future. They feel they must build up their asset base, both business and personal, to obtain a loan.

ACCOUNTANTS

Accountants were selected to participate in this study since they are well positioned to evaluate the evolution of SME access to financing. According to those who were interviewed, SME lending conditions are no easier today than they were five years ago. They felt that enterprises must still respect debt/equity ratios, which have not changed, and that banks still ask for general security agreements or personal guarantees. They recognize that longevity is a facilitating factor in accessing financing and so is the CSBFA. In some instances, the accountants felt that the situation has worsened, as there are new barriers to borrowing. Higher application fees, the need for a good business plan and presentation, and the required paperwork are adding to the costs of borrowing.

FINANCING GAPS

Thus, from the point of view of SMEs, there are financing gaps in the market. There continues to be a **size gap**, whereby financing requirements are not large and many focus group participants feel they do not represent enough potential to attract financial institutions' interest. There also continues to be a **risk gap**, whereby financial institutions are not willing to price to risk. Financing for a company's growth is often rejected because its financial ratios either do not match those firmly pre-established by the lenders or the collateral requirements are too steep. There continues to be a **knowledge gap** supported by the perception that financial institutions do not understand knowledge-based businesses and the new economy. Many of these businesses do not even attempt to obtain bank financing, relying instead on other sources such as venture capital. Finally, there continues to be a **flexibility gap**, whereby financial institutions do not provide flexible terms and conditions on their loans. Moreover, for the most part SMEs do not feel empowered to even request terms other than those dictated by their financial institution.

Entrepreneurs feel frustrated by the mechanical approach characterized by forms, formula lending and credit-scoring methods now in use at financial institutions.

Notwithstanding their views about the current state of their access to financing, many focus group participants felt optimistic about obtaining business financing in the future. However, their optimism was based on the belief that their businesses and the economy will increase in strength, not on the perception that lending institutions will make access to financing and lending conditions any easier.

The Angus Reid study also included reference to the use of consulting services and e-commerce practices by SMEs. These subjects were included because they are relevant to BDC's service offerings.

CONSULTING SERVICES

According to participant comments, consulting services are sought in limited quantity by SMEs. Barriers to use include small budgets, owners' entrepreneurial spirit (they know how to run their businesses) and their focus on operating their businesses. Entrepreneurs in KBI and exporting businesses show a greater interest in using consulting services, and assistance is sought from a wide spectrum of fields: human resources, marketing, exporting and financing. These entrepreneurs value the knowledge that consultants bring to a business.

Consulting services are little used by micro-enterprises and young entrepreneurs. These services are judged too expensive, and entrepreneurs feel they can do most of the work except for specific, technical tasks such as Web site development and accounting. Women entrepreneurs are more inclined to use consulting services in diverse areas such as information technology, human resources and marketing.

Accountants interviewed indicated that only about 10 percent of their clients use consulting services, and these are usually enterprises with sales of \$1 million or more.

When asked whether traditional financial institutions should offer consulting services, most participants were skeptical, even if an arm's-length group separate from the lending group would offer those services. Their skepticism related to the need for independence between financing and consulting and potential conflicts of interest. They felt that information would be shared with their account manager, thus potentially creating barriers to financing. Accountants, on the other hand, would recommend the use of such services, and often do refer their clients to the BDC and other government-supported agencies and services.

E-COMMERCE

Even those participants not currently involved in e-commerce understand that they will eventually have to invest in e-commerce. Manufacturers, exporters, wholesalers, professionals and those who require a presence at the consumer level are the most interested. A few projects are already in progress in participants' businesses, although they appear to be limited in scope and investment — in the \$3000 to \$50 000 range.

E-commerce projects are typically financed with internal working capital, personal funds and government subsidies. Financial institutions are not even considered a financing source, as they are perceived as not lending for these projects. Clearly a void exists in the market for e-commerce financing.

SECOR:

Recent Developments in SME Debt Financing: The Supply Side⁶

To obtain the perspective of suppliers of SME financing for this review, SECOR conducted a survey. It covered essentially the same themes as the Angus Reid study: the overall view of respondents on SME financing in Canada today, the way sources of supply have shifted over the last five years, new instruments and delivery channels introduced over the last five years, and the likely trends for SME financing over the next five years.

SECOR conducted the survey through face-to-face or telephone interviews with senior personnel of 13 representative organizations. Three were from major chartered banks, three from insurance companies, two from credit unions and two from leasing companies. The other three were from small business organizations or were knowledgeable observers. In addition to surveying these respondents, SECOR tapped secondary sources of SME financing data to complete the study.

SME GROWTH

According to respondents, the number of SMEs grown cyclically with the economy. Only one respondent cited a possible structural factor accounting for the faster rate of SME growth — the trend towards large firm outsourcing of non-core functions. This trend has resulted in the formation of new SMEs to supply business or other professional services. However, the consensus of suppliers was that growth in the number of SMEs has tracked economic growth, not outpaced it.

Credit statistics suggest that the SME loan market grew faster — at a 7-percent compounded annual growth rate — than the overall economy during the 1994–1998 period. This may suggest that demand has been increasing more quickly in the SME sector or that SMEs are getting access to debt financing more easily than they did in the early 1990s. However, respondents, with the exception of specialized finance companies, did not believe that they were doing significantly more lending to this market than in previous periods.

GROWTH OF SUPPLIERS

Most respondents believed that growth of the SME financing market in the last four years has been driven by economic growth and the sustained upturn, rather than by entry of new suppliers of financial

⁶ The complete version of the study is available at <http://www.bdc.ca>

services. The most significant trend has been the growth in market share of specialized finance companies such as GE Capital and CIT/Newcourt. Those companies moved from a 9-percent share in 1994 to a 15-percent share in 1998. Membership in the finance and leasing industry association has almost tripled since 1993.

More foreign (American) finance companies are coming into the Canadian market. Companies such as Heller, Finova and Congress were cited as aggressive suppliers of term lending and specialized asset-based financing. The success of these suppliers may be due to the increasing sophistication of SME borrowers who are turning more frequently to long-term equipment financing packages and solutions from finance companies or from vendors. The financing companies themselves have been innovative in their ability to offload risk while maintaining their margins. The domestic banks have re-entered the leasing market alone or in alliance (as in the case of the Bank of Montreal) with suppliers such as CIT/Newcourt, although this is not a major part of their business.

Wells Fargo, which led the way three years ago by entering the Canadian SME loan market electronically, has not met with much success, possibly owing to lack of demand. Other foreign suppliers have not copied Wells Fargo's example.

Credit unions have not yet become significant suppliers of SME financial services on a national level, although they are making sizable investments in centralized back office services, which will permit them to compete more aggressively with the chartered banks in specific regions such as B.C. and Saskatchewan. Their strength is variable across the country, being greatest in Quebec and in the West, and less in Ontario.

The regional picture varies greatly and the leading SME financing organizations do tend to be regional players. Chartered banks dominate in the Atlantic region and in Ontario, while local institutions dominate in the other provinces: credit unions in B.C. and the Prairies, Alberta Treasury branches in Alberta and Les Caisses Desjardins in Quebec (p. 11).

ACCESS TO CAPITAL

Most respondents believed that there is sufficient debt capital available to SMEs across the country. There do not appear to be significant regional variations, particularly given the increased use of more uniform credit-scoring models and systems. One respondent noted that, in fact, the demand for debt capital is not as strong as the demand for other services and "solutions." Many SME customers are not interested in obtaining a conventional term loan, although this is still the product most widely purchased by bank SME customers. As noted previously, many SME customers are turning to specialized finance companies or vendors for long-term financing needs, and to personal financial products for some of their short-term operating needs.

The user perspective on capital availability differs from the supplier perspective. According to industry observers, many SMEs state that since the mid-1990s, it has not been as easy to get access to debt financing as it was before the recession. The suppliers note that risk scoring and risk management have become

more sophisticated, which has increased consistency of access across the country but has also raised the access floor and deterred potential applicants. Significant numbers of SMEs resort to alternative methods of financing, including vendor financing and personal credit, to either supplement or substitute for commercial loans.

BANK VERSUS NON-BANK SUPPLIERS

Domestic chartered banks continue to dominate the SME loans market, with a 62-percent share. Specialized finance companies have about 85 percent of the SME leasing market. Second-tier suppliers such as credit unions and Crown corporations have a significantly smaller share of the loan market. Insurance companies, which have traditionally been in the commercial mortgage market, are retiring from this market and in general are not players in SME financing. Among the chartered banks, the Royal Bank of Canada leads with roughly a quarter of the market.

One respondent noted increasing competition from credit card suppliers who market directly to personal customers. MBNA America Bank and others have entered the market with lines of credit attached to cards, and SME owners are using these to finance their business. This is a growing trend.

MARKET GAPS

Supplier respondents generally agreed that SMEs at the start-up stage still have difficulty getting access to debt financing. This view is echoed in the Thompson Lightstone survey of SMEs. While the standardization of credit scoring has eliminated some of the risk variability, there is still less information on the potential borrower at the earliest stage and less collateral for the loan. The high fixed cost of the initial valuation means that suppliers are correspondingly more conservative in their assessment.

The Thompson Lightstone survey also states that small KBIs have the hardest time obtaining financing. Lending institutions have responded by setting up distinct business units to serve this market but have not necessarily catered to the needs of smaller KBIs.

Both chartered bank and non-bank respondents suggested that rural or non-major urban centres would be increasingly served by non-banks or through direct channels, particularly as bank branches are rationalized. Smaller players such as the credit unions, small leasing companies and insurance companies clearly have an opportunity to gain more SME market share in these regions (particularly in the Atlantic region and the West).

Chartered bank respondents suggested that pricing to risk was not a commercially viable way for them to increase availability of capital to higher-risk SMEs. On average, prime plus 3 percent remains their upper limit. (This corresponds to the limit on government-guaranteed CSBFA loans.) Few suppliers are willing to take on more risk, even at a higher price. The costs of managing the risk and the probability of default outweigh the margins to be made.

There was general agreement among respondents that in the next economic downturn suppliers will tighten up on SME loans again, and that they are keeping a sharp eye on their portfolio exposures.

According to some respondents, an important gap remains in SME education and support services in terms of needs assessment and business plan preparation — a gap that could be better filled by government and industry associations. Suppliers find these services very costly to provide, but in their absence, many SME customers are having their financing requests turned down.

A few respondents noted that the federal government was appropriately filling in market gaps through the BDC. Also, suppliers would welcome the federal government expanding its use of CSBFA guarantees in order to continue meeting SME demands for credit.

--- DIVERSIFICATION OF FINANCIAL PRODUCTS

A number of chartered bank respondents suggested that they were streamlining and simplifying rather than expanding their SME product range. This trend is related to the perceived risk and cost associated with the SME loan portfolio. The bank respondents noted that SME business loans are not a high margin product, and that banks in general tend to offer a suite of products, rather than just term financing. Rather than adding more business products, they want to cross-link their small business products with personal financial products such as lines of credit and credit cards. Business credit cards, with associated lines of credit, have become common and are a very attractive product for chartered banks to pursue.

Credit unions are trying to diversify their product offerings to SMEs, particularly in the area of banking services, where they have been limited by their decentralized structure. In B.C. and Saskatchewan, efforts are being made to create centralized back office services, permitting member unions to offer more products such as payroll services, credit cards, wire transfers and leasing. They are also purchasing off-the-shelf products from outside manufacturers and offering them to their members.

--- CHANGES IN DISTRIBUTION CHANNELS

Respondents suggested that there had been only incremental changes made to their distribution channels over the last four years. Chartered banks, for the most part, have been closing branches, mostly in rural areas, or selling them to credit unions, particularly in the West. Even so, the respondents believe that SME customers' access has actually improved for two main reasons:

- SME customers are being treated as retail rather than business customers; and
- direct or self-serve channels such as telephone banking, ABMs and, increasingly, the Web, have made up for the reduced number of branches.

The implication of the first trend is that the banks are managing their SME customer relationship differently. Rather than being handled by account managers in business centres, SME customers are being treated as retail customers who have access to any branch for their account. Their customer data are being linked to the personal financial service customer database, which allows bank employees

to better assess the full value of each SME relationship. Furthermore, retail customer managers tend to be less mobile than business account managers, allowing for the development of more sustained customer relationships and addressing a principal grievance of many SME customers about account manager turnover. Finally, centralized risk assessment and scoring has promoted more uniform treatment of SME customers across branches, permitting decentralized and more accessible service.

The second trend, the expansion of direct channels, is still evolving. Most supplier respondents noted that they expect the Web in particular to have a major positive impact on SME access. Most banks are now offering on-line business loans and are working to make more products available.

Although credit unions have traditionally perceived their hands-on community presence and physical network to be their competitive advantage against the larger banks, some of them, such as VanCity Credit Union, are actively developing on-line services as well. VanCity offers VanCity Direct Net to its members through the Web, as well as access to Citizens Bank, the on-line personal financial services bank for customers across Canada (except in Quebec).

The Royal Bank of Canada has gone further than other banks in becoming a supplier to PrimeStreet.com, an on-line SME loan auction site out of the U.S. CIBC has chosen to work with other SME suppliers through a portal dedicated to SME needs (bizSmart.com). Scotiabank has set up a service allowing SMEs to launch transactional Internet sites at greatly reduced costs. And the Bank of Montreal is working with Canada Post on e-business solutions for SMEs.

FUTURE SME MARKET EVOLUTION

As noted in the previous section, the single most important structural trend to affect SME financing in the future will be the development of Web-based markets. Chartered banks are investing resources in various Web options, and credit unions are following suit. SME customers are likely to become much more active on the Web as options increase.

Respondents noted other trends:

- credit scoring and risk management will continue to evolve and support risk reduction for suppliers;
- risk offloading through securitization, as well as unbundling of financial product manufacturing from distribution, will promote greater product accessibility;
- SME customers will be dealt with more and more on a relationship basis rather than viewed as product purchasers; and
- reform of federal financial sector regulations will support the development of credit unions as second-tier suppliers on a national scale, although it will take credit unions some years to develop the appropriate risk handling and relationship management skills necessary to serve the SME loans market, as well as the required product range to compete with the banks.

CFIB: *Banking on Entrepreneurship*⁷

In March 2001, the CFIB released its latest survey results of members and their assessment of financial institutions.⁸ More than 10 000 members of the CFIB responded to the survey. Overall, satisfaction levels with respect to financial institutions are up. However, the survey findings indicate that there is a significant small business financing gap, particularly for young high performers (defined as businesses under 10 years old with revenue growth over 20 percent for 3 years).

The CFIB report calls attention to the fact that activity for loans under \$200 000 has remained stable since 1988, while loans over \$200 000 have increased substantially. Furthermore, the survey results reveal that fewer SMEs are applying for financing, despite a strong economy. Only 60 percent of survey respondents indicated that they had applied for a term loan, a line of credit or an increase in a line of credit in the last three years. Of those that had applied for financing, 66 percent were young firms (in business for 10 years or less). Only half of the firms under five employees had applied for financing over the last three years.

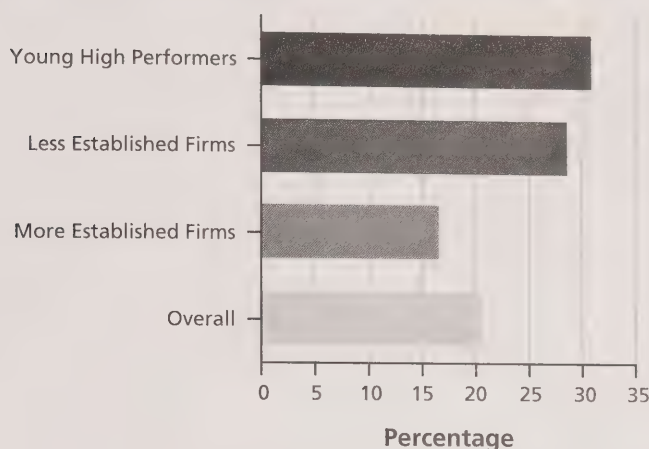
The CFIB report states that this trend does not appear to be related to business cycles, since the number of businesses seeking financing began to decrease during the recession of the early 1990s and continued to fall during the good economic times of the latter 1990s. The CFIB offers the following commentary with respect to the decrease in the number of small businesses applying for financing: "... the continuance of this trend throughout a period of strong economic growth raises serious concerns. It is particularly troublesome since it is more pronounced among the smallest firms where only one in two applied for financing in the past three years."

As shown in Figure A-4, extracted from the report, one in five SMEs is unable to obtain the necessary level of financing. Of the "underfinanced" group (i.e. those respondents who indicated that they had had their credit financing applications rejected by their bank, were unable to obtain the amount of financing they required or were so discouraged that they did not even bother to apply for financing), 31 percent are young high performers.

⁷ The complete version of the survey is available at <http://www.cfib.ca/research/reports/banks2001.pdf>

⁸ Canadian Federation of Independent Business, *Banking on Entrepreneurship* (March 2001).

Figure A-4: Percentage of SMEs That Are Underfinanced



Note: "Young high performers" are respondents in business for 10 years or less who grew their gross sales revenue by more than 20 percent during the past three years.

The CFIB says that these findings are quite troubling not only for the small business sector but for the whole economy as well. In this context, the report states:

...the fact that the issue of access to financing is more severe among the smallest and youngest firms indicates that the job-creation ability for the vast majority (Statistics Canada data indicates that 78.4 percent of all businesses in 1997 employed fewer than five people) of businesses has yet to be fully unleashed.⁹

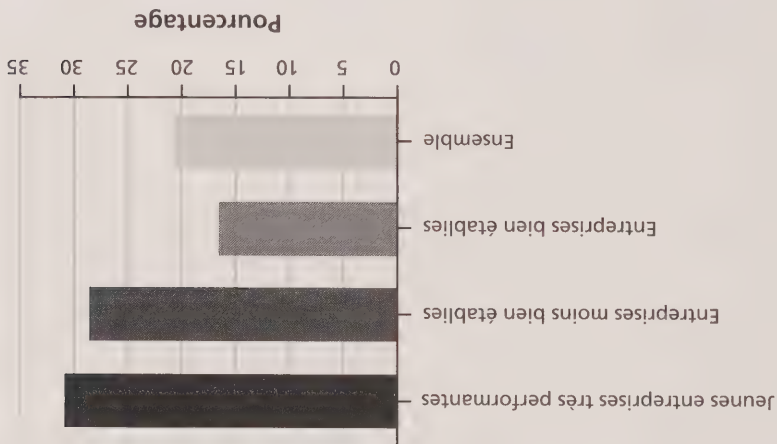
Moreover, it is when a business is in its early stages that a financial loan often makes the difference between surviving and having to close down.¹⁰

The CFIB survey also found that high account manager turnover contributes to loan rejection. Here again, the results indicated that younger, smaller businesses are more likely to have loan applications rejected. Loan rejection is "less likely" when the business uses a lot of banking services. While not stated in the report, this finding underscores the fact that banks are compartmentalizing their small business customers by streamlining their financial product offerings.

⁹ *Ibid.*, p. 10.

¹⁰ Canadian Federation of Independent Business, news release (March 14, 2001).

Figure A-4 : Pourcentage des PME sous-financées



Nota : Les jeunes entreprises très performantes sont définies comme des entreprises de moins de dix ans dont le chiffre d'affaires augmente de plus de 20 p. 100 pendant trois ans.

Pour la FCEI, ces conclusions sont assez inquiétantes, non seulement pour le secteur des PME, mais aussi pour l'économie toute entière. À ce propos, elle déclare ceci dans son rapport :

...le fait que l'accès au financement est beaucoup plus difficile pour les micro-entreprises et les jeunes entreprises indique clairement que la capacité de création d'emplois de la grande majorité (les données les plus récentes de Statistique Canada indiquent que 78,4 % de toutes les entreprises en 1997 comptaient moins de 5 employés) des entreprises n'est pas encore pleinement exploitée.

De plus, c'est lorsqu'une entreprise en est à ses débuts qu'un prêt financier fait souvent la différence entre survie et fermeture.

Dans son rapport, la FCEI conclut également que le roulement élevé des directeurs de comptes contribue au refus des prêts. Encore une fois, les résultats indiquent que les entreprises les plus jeunes et les plus petites sont plus susceptibles de voir leurs demandes de financement rejetées. Le refus d'une demande de prêt est « moins probable » lorsqu'une entreprise utilise beaucoup de services bancaires. Bien que le rapport ne le mentionne pas, cette constatation montre que les banques cloisonnent les PME en rationalisant les produits financiers qu'elles offrent.

9 *Ibid.*, p. 12.

10 Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, communiqué, le 14 mars 2001.

FCEI : Investir dans l'entrepreneuriat

En mars 2001, la FCEI a publié les résultats de son tout dernier sondage sur ses membres et leur évaluation des institutions financières*. Plus de 10 000 entreprises membres de la FCEI ont répondu au sondage. Dans l'ensemble, les niveaux de satisfaction à l'égard des institutions financières sont élevés. Toutefois, il ressort du sondage qu'il existe d'importantes lacunes dans le financement des PME et, plus particulièrement, des jeunes entreprises très performantes (définies comme des entreprises de moins de dix ans dont le chiffre d'affaires augmente de plus de 20 p. 100 pendant trois ans).

Dans son rapport, la FCEI attire l'attention sur le fait que l'activité liée aux prêts de moins de 200 000 \$ est demeurée stable depuis 1988, alors que le nombre de prêts de plus de 200 000 \$ a nettement augmenté. De plus, les résultats du sondage révèlent que moins de PME font des demandes de financement, malgré la vigueur de l'économie. Seuls 60 p. 100 des répondants ont déclaré avoir fait une demande de prêt à terme, de marge de crédit ou de relèvement d'une marge de crédit existante au cours des trois dernières années. Parmi les répondants qui ont fait une demande de financement, 66 p. 100 sont de jeunes entreprises (c.-à-d., en affaires depuis dix ans ou moins). Seules la moitié des entreprises ayant moins de cinq employés avaient fait une demande au cours des trois dernières années.

D'après le rapport de la FCEI, cette tendance ne semble pas être liée aux cycles économiques, car le nombre d'entreprises à la recherche de financement a commencé à diminuer depuis la récession du début des années 1990, tendance qui a continué pendant la conjoncture favorable de la fin des années 1990. La FCEI offre le commentaire suivant en ce qui a trait à la baisse dans le nombre de petites entreprises qui font une demande de financement : « Toutefois, le fait qu'elle se maintienne pendant une période de croissance économique vigoureuse soulève de graves questions. Il est particulièrement troublant de constater que la tendance s'accroît parmi les micro-entreprises, la moitié d'entre elles seulement ayant soumis une demande de financement au cours des trois dernières années. »

Comme le montre la figure A-4 tirée du rapport, une PME sur cinq n'est pas en mesure d'obtenir le niveau de financement nécessaire. Parmi les « PME sous-financées » (c.-à-d., les répondants dont la demande de financement par crédit a été rejetée par leur banque, ceux qui n'ont pu obtenir le montant de financement dont ils avaient besoin ou ceux qui étaient tellement découragés qu'ils n'ont même pas pris la peine de faire une demande de financement), 31 p. 100 sont des jeunes entreprises très performantes.

7 La version intégrale du sondage se trouve à <http://www.fcei.ca/research/reports/banque01.pdf>.

8 Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *Investir dans l'entrepreneuriat*, mars 2001.

Les coopératives de crédit ont toujours pensé que leur présence communautaire directe et leur réseau matériel leur conféraient un avantage concurrentiel sur les grandes banques, mais certaines d'entre elles (p. ex., Vancity Credit Union) élaborent activement des services en ligne. Vancity offre le service Vancity Direct Net à ses membres sur le Web, ainsi qu'un accès à Citizens Bank, la banque virtuelle de services financiers personnels pour les clients de tout le Canada (sauf le Québec).

La Banque Royale du Canada a franchi un pas de plus que les autres banques en devenant le fournisseur de PrimeStreet.com, un site américain de vente aux enchères de prêts aux PME en ligne. La CIBC, quant à elle, a choisi de travailler en collaboration avec d'autres fournisseurs des PME par l'entremise d'un portail consacré aux besoins de ces dernières (Bizsmart.com). La Banque Scotia a mis en place un service qui permet aux PME de lancer à des coûts très réduits des sites Internet sur lesquels se font des transactions. Enfin, la Banque de Montréal travaille en collaboration avec la Société canadienne des postes pour trouver des solutions d'affaires électroniques pour les PME.

ÉVOLUTION FUTURE DU MARCHÉ DES PME

Comme nous le mentionnions dans la section précédente, la tendance structurelle la plus importante susceptible d'influencer le financement des PME à l'avenir sera le développement de marchés basés sur le Web. Les banques à charte investissent des ressources dans diverses options Web, et les coopératives de crédit en font autant. Il est probable que les PME deviendront beaucoup plus actives sur le Web à mesure que les options se multiplieront.

Les répondants ont relevé d'autres tendances :

- l'évaluation du crédit et la gestion des risques continueront d'évoluer et de favoriser la réduction des risques pour les fournisseurs;
- la diminution des risques par la titrisation ainsi que la dissociation de la fabrication des produits financiers et de la distribution permettront de rendre les produits plus accessibles;
- les PME seront traitées de plus en plus comme étant des relations, au lieu d'être perçues comme des acheteurs de produits;
- la réforme de la réglementation fédérale du secteur financier contribuera au développement des coopératives de crédit en tant que fournisseurs de deuxième niveau à l'échelle nationale, mais il faudra des années pour que celles-ci acquièrent les compétences nécessaires en matière de traitement des risques et de gestion des relations pour servir le marché des prêts aux PME et offrir la gamme de produits voulue pour concurrencer les banques.

ÉVOLUTION DES CIRCUITS DE DISTRIBUTION

Les coopératives de crédit tentent de diversifier les produits qu'elles offrent aux PME, surtout dans le domaine des services bancaires, où elles sont limitées par leur structure décentralisée. En Colombie-Britannique et en Saskatchewan, des efforts sont déployés pour créer des services administratifs centralisés, afin de permettre aux coopératives de crédit d'offrir plus de produits, notamment des services de paie, des cartes de crédit, des virements télégraphiques et du crédit-bail. Elles achètent également des produits standards auprès de fabricants externes et les offrent à leurs membres.

Les répondants ont expliqué qu'au cours des quatre dernières années, seuls des changements marginaux avaient été apportés à leurs circuits de distribution. Les banques à charte, pour l'essentiel, ont fermé des succursales (surtout dans les régions rurales) ou les ont vendues à des coopératives de crédit, tout particulièrement dans l'Ouest. Il n'en demeure pas moins que les répondants estiment que l'accès des PME s'est réellement amélioré et ce, pour deux raisons principales :

- les PME sont traitées comme des clients de détail plutôt que comme des clients commerciaux;
- les mécanismes directs ou de libre-service — tels que les services bancaires par téléphone, les guichets automatiques et, de plus en plus, le Web — ont contribué à la réduction du nombre de succursales.

La première tendance a pour effet que les banques gèrent leurs relations avec les PME différemment. Au lieu d'avoir affaire à des directeurs de comptes dans les centres d'affaires, les PME sont traitées comme des clients de détail qui peuvent accéder à leur compte depuis n'importe quelle succursale. Les données concernant les clients sont reliées à une base de données sur les clients des services financiers personnels, ce qui permet aux employés des banques de mieux évaluer la valeur globale de la relation avec chaque PME. De plus, les directeurs qui s'occupent des clients de détail ont tendance à être moins mobiles que les directeurs de comptes commerciaux. Ils se nouent donc des relations plus soutenues avec les clients et, en plus, les PME trouvent une solution au roulement des directeurs de comptes. Enfin, les systèmes centralisés d'évaluation et de notation des risques favorisent un traitement plus uniforme des PME dans l'ensemble des succursales, ce qui permet de décentraliser le service et de le rendre plus accessible.

La deuxième tendance, celle de l'expansion des mécanismes directs, continue d'évoluer. La plupart des répondants fournisseurs ont mentionné qu'ils s'attendent à ce que le Web, en particulier, ait un effet positif important sur l'accès des PME au financement. Une grande partie des banques offrent désormais des prêts commerciaux en ligne et s'efforcent d'offrir plus de produits sur leur site Web.

Les répondants des secteurs bancaire et non bancaire ont laissé entendre que les régions rurales et les petits centres urbains seraient de plus en plus desservis par les fournisseurs non bancaires ou par des réseaux directs, à mesure, notamment, que des succursales bancaires seraient supprimées. Les petits acteurs, comme les coopératives de crédit, les petites sociétés de crédit et les compagnies d'assurances, ont manifestement une possibilité de se tailler une plus grande part du marché des PME dans ces régions (surtout dans les régions de l'Atlantique et de l'Ouest).

Les répondants qui travaillaient dans des banques à charte ont expliqué que le calcul des taux d'intérêt en fonction des risques n'était pas un moyen commercialement viable pour eux d'accroître la disponibilité du capital pour les PME à risque élevé. En moyenne, la limite maximale est égale au taux préférentiel majoré de 3 p. 100. (Cela correspond à la limite imposée sur les prêts garantis par le gouvernement en vertu de la LFPEC). Peu de fournisseurs sont disposés à assumer plus de risques, même à des prix plus élevés. Les frais de gestion des risques et la probabilité d'un défaut de paiement l'emportent sur les marges.

De l'avis général des répondants, au cours du prochain ralentissement économique, les fournisseurs se montreront de nouveau plus stricts dans leurs prêts aux PME, et ils surveilleront attentivement les risques auxquels sont exposés leur portefeuille.

Selon certains répondants, il reste un type de lacunes important au chapitre de l'éducation des PME et des services de soutien en ce qui concerne l'évaluation des besoins et la préparation de plans d'affaires. Or, ce sont des lacunes que le gouvernement et les associations industrielles seraient le mieux placés pour combler. Les fournisseurs estiment que ces services sont très coûteux à offrir, mais en leur absence, beaucoup de PME voient leurs demandes de financement rejetées.

Quelques répondants ont fait observer que le gouvernement fédéral comble adéquatement les lacunes du marché par l'intermédiaire de la BDC. De plus, les fournisseurs seraient favorables à l'idée que le gouvernement fédéral recoure davantage aux garanties en vertu de la LFPEC afin de continuer à répondre aux demandes de crédit des PME.

DIVERSIFICATION DES PRODUITS FINANCIERS

Un certain nombre de répondants travaillant dans des banques à charte ont expliqué que celles-ci rationalisent et simplifient actuellement la gamme de leurs produits destinés aux PME, mais qu'ils ne l'élargissent certainement pas. Cette tendance est liée au risque perçu et au coût associé au portefeuille de prêts aux PME. Ils ont également indiqué que les prêts commerciaux aux PME ne sont pas des produits à marge élevée et que les banques ont généralement tendance à offrir une série de produits, plutôt que juste un financement à terme. Au lieu d'ajouter d'autres produits commerciaux, les banques veulent relier leurs produits destinés aux petites entreprises à des produits financiers personnels, comme les marges de crédit et les cartes de crédit. Les cartes de crédit d'entreprise, avec les marges de crédit qui s'y rattachent, sont devenues courantes, et il s'agit d'un produit très attrayant que les banques à charte pourraient viser.

bien qu'il s'agisse du produit le plus couramment acheté par les PME clientes des banques. Comme nous l'avons mentionné plus haut, en plus de recourir à des produits financiers personnels pour certains de leurs besoins d'exploitation à court terme, bon nombre de PME se tournent vers les sociétés de financement spécialisées ou les fournisseurs de matériel pour leur financement à long terme.

Le point de vue des utilisateurs sur la disponibilité de capital diffère de celui des fournisseurs. Selon des observateurs de l'industrie, bien des PME affirment que, depuis le milieu des années 1990, il n'est pas aussi facile d'avoir accès au financement par emprunt qu'avant la récession. Les fournisseurs font remarquer que l'évaluation et la gestion des risques sont devenues plus complexes, d'où une plus grande cohérence dans les conditions d'accès à l'échelle nationale. Cependant, le seuil d'accès a été relevé, ce qui a découragé les demandeurs éventuels. Beaucoup de PME recourent à d'autres modes de financement, comme le financement par les fournisseurs et le crédit personnel, pour compléter ou remplacer les prêts commerciaux.

BANQUES ET FOURNISSEURS NON BANCAIRES

Avec 62 p. 100 de part de marché, les banques à charte nationales continuent de dominer le marché des prêts aux PME. Quant aux sociétés de financement spécialisées, elles occupent environ 85 p. 100 du marché du crédit-bail aux PME. Les fournisseurs de deuxième niveau, comme les coopératives de crédit et les sociétés d'état, se classent loin derrière sur le marché des prêts. Les compagnies d'assurances, depuis longtemps sur le marché des hypothèques commerciales, s'en retirent graduellement et, en général, ne jouent pas de rôle dans le financement des PME. Parmi les banques à charte, la Banque Royale du Canada arrive en tête, avec presque un quart du marché.

Un répondant a remarqué une concurrence croissante de la part des fournisseurs de cartes de crédit qui ciblent directement les clients personnels. La MBNA America Bank, entre autres, a fait son entrée sur le marché en offrant des marges de crédit parallèlement à des cartes de crédit. Les propriétaires de PME utilisent ces instruments pour financer leur entreprise, et la tendance s'accroît.

LACUNES DU MARCHÉ

Les répondants fournisseurs s'entendent généralement pour dire que les PME qui démarrent éprouvent toujours des difficultés à accéder au financement par emprunt. Cette opinion corrobore les résultats de l'étude de Thompson Lightstone sur les PME. Bien que la normalisation de l'évaluation du crédit ait éliminé en partie la variabilité des risques, on dispose toujours de moins de renseignements sur l'emprunteur potentiel qui se trouve aux premières étapes et il y a moins de nantissement pour le prêt. Le coût fixe élevé de l'estimation initiale incite d'autant plus les fournisseurs à la prudence dans leurs évaluations. On lit également dans l'étude de Thompson Lightstone que les PME de l'industrie du savoir sont celles qui ont le plus de mal à obtenir un financement. Les institutions prêteuses ont donc mis sur pied des unités opérationnelles distinctes pour servir ce marché, sans pour autant répondre aux besoins des plus petites entreprises de l'industrie du savoir.

CROISSANCE DES FOURNISSEURS

La plupart des répondants sont d'avis que la croissance du marché de financement des PME au cours des quatre dernières années a été alimentée par la croissance économique et la reprise économique soutenue, plutôt que par l'arrivée de nouveaux fournisseurs de services financiers. La tendance la plus importante est la croissance de la part de marché des sociétés de financement spécialisées telles que GE Capital et CIT/Newcourt. En fait, leur part de marché est passée de 9 p. 100 en 1994 à 15 p. 100 en 1998. Le nombre de membres des associations de l'industrie du crédit-bail a presque triplé depuis 1993.

D'avantage de sociétés de financement étrangères (américaines) s'implantent sur le marché canadien. Les répondants citent des sociétés telles que Heller, Finova et Congress parmi les fournisseurs dynamiques de prêts à terme et de financement spécialisé reposant sur l'actif. La réussite de ces fournisseurs tient probablement à la complexité croissante des PME emprunteuses, qui recourent plus fréquemment à des forfaits et à des solutions de financement du matériel à long terme offerts par des sociétés de financement ou des fournisseurs de matériel. Les sociétés de financement s'avèrent novatrices dans leur capacité de diminuer les risques tout en maintenant leurs marges. Les banques nationales sont de nouveau sur le marché du crédit-bail, seules ou dans le cadre d'alliances (comme la Banque de Montréal) avec des fournisseurs tels que CIT/Newcourt, encore que ce volet ne soit pas important dans leurs affaires.

Wellis Fargo, qui a ouvert la voie il y a trois ans en faisant son entrée sur le marché canadien des prêts aux PME par voie électronique, n'a pas remporté beaucoup de succès, probablement en raison du manque de demandes. D'autres fournisseurs étrangers n'ont pas suivi l'exemple de Wellis Fargo.

Les coopératives de crédit ne figurent pas encore parmi les grands fournisseurs de services financiers aux PME à l'échelle nationale, mais elles font des investissements non négligeables dans les services administratifs centralisés, ce qui leur permettra de livrer une concurrence plus dynamique aux banques à charte dans certaines régions, comme la Colombie-Britannique et la Saskatchewan. Leur importance varie d'un endroit à l'autre du pays. Ainsi, elles sont plus solides au Québec et dans l'Ouest, et moins en Ontario.

Le tableau régional varie largement et les principaux organismes de financement des PME sont généralement des acteurs régionaux. Les banques à charte dominent dans la région de l'Atlantique et en Ontario, alors que les institutions locales l'emportent dans les autres provinces, les coopératives de crédit, en Colombie-Britannique et dans les Prairies, les Alberta Treasury Branches, en Alberta et les Caisses Desjardins, au Québec (p. 11).

ACCÈS AU CAPITAL

La plupart des répondants estiment que, dans l'ensemble du pays, les PME disposent d'un capital d'emprunt suffisant. Aucune variation régionale importante ne semble se dégager, étant donné notamment l'utilisation accrue des modèles et des systèmes d'évaluation de crédit plus uniformes. Un répondant a fait observer qu'en fait, la demande de financement par emprunt n'est pas aussi forte que la demande d'autres services et « solutions ». Beaucoup de PME ne souhaitent pas obtenir de prêt à terme conventionnel,

Les projets de commerce électronique sont habituellement financés par des fonds de roulement internes, des fonds personnels et des subventions publiques. Les institutions financières ne sont même pas envisagées comme une source de financement, car il semble impensable qu'elles prêtent des capitaux pour ce type de projets. De toute évidence, il existe un vide sur le marché en ce qui concerne le financement du commerce électronique.

SECOR : Récents développements concernant le financement des PME par emprunt : l'offre⁶

Afin de connaître l'optique des fournisseurs de services financiers aux PME dans le cadre du présent examen, SECOR a réalisé un sondage qui portait essentiellement sur les mêmes thèmes que l'étude du Groupe Angus Reid : le point de vue général des répondants sur le financement des PME au Canada à l'heure actuelle, l'évolution de l'offre au cours des cinq dernières années, les nouveaux instruments et mécanismes de prestation mis en place au cours des cinq dernières années, et les tendances probables du financement des PME au cours des cinq prochaines années.

SECOR a interrogé en personne et par téléphone les cadres supérieurs de 13 organismes représentatifs. Trois répondants travaillaient pour des grandes banques à charte, trois pour des sociétés d'assurance, deux pour des coopératives de crédit, deux pour des sociétés de crédit-bail et, enfin, les trois derniers représentaient des associations de PME ou étaient des observateurs avertis. En plus du sondage réalisé auprès de ces répondants, SECOR a consulté des sources secondaires de données sur le financement des PME afin de mener à bien l'étude.

CROISSANCE DES PME

D'après les répondants, le nombre de PME a augmenté de façon cyclique, parallèlement à la croissance économique. Seul un répondant a mentionné un facteur structurel possible pour expliquer le taux de croissance plus rapide des PME, à savoir la tendance à l'impartition des fonctions secondaires par les grandes entreprises, qui a débouché sur la création de nouvelles PME capables d'offrir des services aux entreprises et d'autres services professionnels. Cependant, les fournisseurs conviennent que l'augmentation du nombre de PME a suivi la croissance économique, sans pour autant la dépasser.

Les statistiques du crédit donnent à penser que le marché des prêts aux PME s'est développé plus rapidement, soit à raison 7 p. 100 par an en taux composé, que l'économie dans son ensemble entre 1994 et 1998. On pourrait en conclure que la demande a augmenté plus rapidement dans le secteur des PME ou que les PME ont plus facilement accès au financement par emprunt qu'au début des années 1990. Or, à l'exception des sociétés de financement spécialisées, les répondants ne croient pas qu'ils accordent beaucoup plus de prêts à ce marché que par le passé.

⁶ La version intégrale de l'étude se trouve à <http://www.bdc.ca>.

solides, et pas sur l'idée que les institutions de crédit faciliteront l'accès au financement et assoupliront les modalités de prêt.

L'étude réalisée par le Groupe Angus Reid porte également sur le recours aux services de consultation et l'utilisation du commerce électronique par les PME. Ces sujets sont présentés ci-dessous, car ils sont pertinents par rapport aux services offerts par la BDC.

SERVICES DE CONSULTATION

D'après les commentaires des participants, les PME sollicitent peu les services de consultation. Entre autres obstacles à l'utilisation, citons des petits budgets, l'esprit d'entreprise des propriétaires (ils savent comment travailler) et l'attention accordée à l'exploitation de l'entreprise. Les entrepreneurs de l'industrie du savoir et les entreprises exportatrices manifestent un plus grand intérêt pour ces services. En fait, ils demandent l'aide de divers services : ressources humaines, commercialisation, exportation et financement. Ces entrepreneurs apprécient les connaissances que peuvent apporter les conseillers à une entreprise.

Les services de consultation sont peu utilisés par les micro-entreprises et les jeunes entrepreneurs. Ils sont jugés trop coûteux, et les entrepreneurs se sentent capables de faire une bonne partie du travail, sauf les tâches techniques telles que la conception de sites Web et la comptabilité. Les femmes entrepreneurs sont plus enclines à recourir aux services de consultation dans divers domaines, notamment la technologie de l'information, les ressources humaines et la commercialisation.

Les comptables interrogés ont indiqué qu'environ 10 p. 100 seulement de leurs clients utilisent des services de consultation et il s'agit habituellement d'entreprises dont le chiffre d'affaires est supérieur ou égal à 1 million de dollars.

Quand on leur a demandé si les institutions financières traditionnelles devaient offrir des services de consultation, la plupart des participants se sont montrés sceptiques, même si ces services devaient être offerts par un groupe indépendant du groupe de prêts. En fait, ils considéraient que le financement et la consultation doivent être séparés afin d'éviter des conflits d'intérêts. Ils pensent que des renseignements seraient communiqués à leur directeur de comptes, ce qui pourrait créer des obstacles au financement. Les comptables, en revanche, recommandent l'utilisation de tels services et conseillent leurs clients de consulter la BDC et d'autres organismes et services gouvernementaux.

COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Même les participants qui n'utilisent pas encore le commerce électronique comprennent qu'ils devront éventuellement investir dans ce genre de commerce. Les fabricants, les exportateurs, les grossistes, les professionnels et ceux qui doivent être présents au niveau de la clientèle sont les plus intéressés. Quelques projets sont déjà en cours dans les entreprises des participants, même si leur portée et leur investissentement semblent limités — de l'ordre de 3 000 \$ à 50 000 \$.

produits qui leur paraissent inadéquats et plus coûteux. Ces participants estiment que l'accès au financement est plus difficile qu'il y a cinq ans, car l'offre de capitaux est limitée et il y a beaucoup plus d'entreprises qui démarrent et de micro-entreprises. Ils ne pensent pas que la situation s'améliorera à l'avenir. Ils estiment devoir renforcer leur actif, tant au niveau commercial que personnel, pour obtenir un prêt.

COMPTABLES

Il a été décidé de faire participer des comptables à cette étude, car ceux-ci sont bien placés pour évaluer l'évolution de l'accès des PME au financement. D'après les comptables interrogés, les conditions de prêts faites aux PME ne sont pas plus faciles aujourd'hui qu'il y a cinq ans. Ils estiment que les entreprises doivent toujours respecter les ratios d'endettement, qui n'ont pas changé, et que les banques demandent toujours des contrats de garantie générale ou des garanties personnelles. Ils reconnaissent que la longévité facilite l'accès au financement, de même que la LFPEC. Dans certains cas, les comptables pensent que la situation s'est détériorée, car de nouveaux obstacles empêchent d'emprunter. Des frais de dossier plus élevés, la nécessité d'avoir un bon plan d'affaires, une bonne présentation et les formalités à remplir ajoutent aux coûts de l'emprunt.

LACUNES EN MATIÈRE DE FINANCEMENT

Par conséquent, du point de vue des PME, le financement présente des lacunes sur le marché. Il existe toujours des lacunes sur le plan de la taille; autrement dit, les besoins en financement ne sont pas considérables et bon nombre des participants aux groupes de discussion estiment que le potentiel n'est pas assez intéressant pour les institutions financières. Des lacunes sur le plan des risques persistent également en ceci que les institutions financières ne sont pas disposées à calculer les taux d'intérêt en fonction des risques. On refuse souvent aux entreprises le financement dont elles ont besoin pour prendre de l'expansion parce que leurs ratios financiers ne correspondent pas à ceux arrêtés par les prêteurs ou parce que les exigences de nantissement sont rigoureuses. Il y a toujours des lacunes sur le plan des connaissances, à quoi s'ajoute l'impression que les institutions financières ne comprennent ni les entreprises à forte intensité de savoir ni la nouvelle économie. Bon nombre de ces entreprises n'essayent même pas d'obtenir un financement bancaire et préfèrent se tourner vers d'autres sources, comme le capital de risque. Enfin, les lacunes sur le plan de la souplesse n'ont pas disparu puisque les institutions financières n'assouplissent pas leurs modalités de prêt. De plus, la plupart du temps, les PME ne se sentent même pas habilitées à demander d'autres modalités que celles dictées par leur institution financière.

Les entrepreneurs sont agacés par l'approche mécanique des formules utilisées dans l'octroi des prêts et des méthodes d'évaluation du crédit qu'utilisent désormais les institutions financières. Malgré leur opinion personnelle sur l'accès au financement à l'heure actuelle, beaucoup de participants aux groupes de discussion se sentent optimistes à l'égard du financement des entreprises à l'avenir. Toutefois, leur optimisme repose sur la croyance que leur entreprise et l'économie seront de plus en plus

ENTREPRENEURS RURAUX

Les participants aux groupes de discussion des régions rurales se déclarent préoccupés par les problèmes d'accès au financement. Au Manitoba, ils expliquent que la situation a nettement empiré en cinq ans parce que les services ont été déplacés ailleurs et que les directeurs de comptes ne connaissent pas l'entreprise, la région ou l'industrie. Comme le dit un des participants : « Les succursales ont été fermées, les personnes compétentes ont déménagé et les administrateurs des succursales centralisées ne connaissent pas la clientèle des régions rurales. » Le groupe de discussion à Saint John fait état d'une situation similaire en ce qui concerne les services, qui ont été centralisés à Halifax. En outre, dans certains centres urbains, les services financiers semblent s'être déplacés vers les plus grandes villes, souvent à l'extérieur de la province — Toronto pour l'Ouest et Halifax pour l'Est. À Ottawa, on a mentionné la centralisation vers Toronto.

FEMMES ENTREPRENEURS

Les femmes entrepreneurs qui ont participé aux groupes de discussion estiment qu'il est possible d'accéder au financement, surtout à l'étape du démarrage, grâce à des programmes publics ciblés. Outre les problèmes habituels auxquels sont confrontées les PME en ce qui concerne l'accès au financement, il arrive que la situation financière personnelle des femmes entrepreneurs soit moins bonne et, souvent, on leur demande d'avoir un cosignataire. On a mentionné une situation où une demande de prêt commercial avec garanties personnelles avait été refusée, alors que le même montant pour le même projet pouvait être obtenu sous forme de prêt personnel. (Il est à noter que ni l'étude de 1997 et ni celle de 1998 sur les prêts aux PME par les banques à charte, études réalisées par Thompson Lightstone pour l'Association des banquiers canadiens, n'ont révélé de discrimination sexuelle dans les décisions des banques relatives aux prêts commerciaux. Cette conclusion repose sur des analyses statistiques rigoureuses des demandes de prêts.) Le crédit-bail se révèle être une option pour certaines femmes quand leur demande de prêt est refusée par une banque.

MICRO-ENTREPRISES

Les propriétaires des micro-entreprises qui ont participé aux groupes de discussion pensent que la taille de leur entreprise est un facteur restrictif évident. Selon eux, les institutions financières préfèrent, d'une part, les prêts plus importants en raison des frais de traitement et, d'autre part, les entreprises mieux établies, car celles-ci peuvent offrir plus de nantissement et présentent moins de risques. Ils estiment que, comme leurs demandes de crédit commercial portent sur de petites sommes, on leur conseille l'utilisation des marges de crédit, des cartes de crédit, des découverts, des prêts personnels et ainsi de suite, autant de

5 Thompson Lightstone & Company Limited, *Small and Medium Sized Businesses in Canada: Their Perspective of Financial Institutions and Access to Financing*, et *Small and Medium Sized Businesses in Canada: An Ongoing Perspective of their Needs, Expectations and Satisfaction with Financial Institutions*, 1998.

traditionnels ne tiennent pas compte. Ces participants doivent alors trouver des biens tangibles pour appuyer leurs demandes de crédit. D'après eux, leur évolution est trop rapide pour les banquiers; les ressources humaines des institutions n'ont pas la formation voulue pour comprendre leur industrie; et il leur est difficile de trouver des capitaux pour financer des projets de commerce électronique, la R-D et l'innovation. Ils considèrent que les institutions financières des États-Unis sont plus enclines à traiter avec les entreprises de la nouvelle économie. Pour ces participants, les solutions de rechange sont peu nombreuses — le capital de risque et le capital privé —, mais ils espèrent que les banques créeront des unités spéciales pour traiter avec les entreprises de l'industrie du savoir.

JEUNES ENTREPRENEURS

Les jeunes entrepreneurs estiment qu'ils ne disposent habituellement de rien pour démontrer le bien-fondé de leurs demandes de crédit, si ce n'est leurs idées et leurs projets, alors que les banques ont besoin de garanties. Les entreprises appartenant à des jeunes manquent aussi d'antécédents financiers par rapport auxquels ils peuvent être jugés, et il leur faut souvent une cosignature, surtout à l'étape du démarrage. Ce groupe estime que les jeunes entrepreneurs ont besoin d'un soutien public — subventions et crédits d'impôt — pour lancer leur entreprise et que même ces aides peuvent se révéler difficiles à obtenir. Voici ce qu'affirme un participant : « La LPPE (Loi sur les prêts aux petites entreprises [maintenant la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada (LFPEC)]) est à peu près le seul moyen d'obtenir un prêt — et même pour le pourcentage non garanti, ils demandent un nantissement. » Pour certains jeunes entrepreneurs, l'accès au financement bancaire est trop difficile. En fait, ils utilisent des cartes de crédit personnelles pour financer leur entreprise. Pour ce groupe et pour les micro-entreprises, il semble exister un fossé important sur le marché entre le financement personnel (de 15 000 \$ à 20 000 \$) et ce que les investisseurs en capital de risque peuvent offrir (1 million de dollars et plus).

ENTREPRENEURS AUTOCHTONES

Pour les entrepreneurs autochtones interrogés, l'accès au financement est aussi difficile que pour les autres PME. Les jeunes entrepreneurs autochtones font face aux mêmes problèmes que les autres jeunes entrepreneurs, principalement en raison de l'absence d'antécédents financiers. De plus, l'utilisation de biens durables situés sur les réserves comme garantie pose un problème : ces biens durables ne peuvent pas être saisis en cas de défaut de paiement et, par conséquent, les prêteurs ne les acceptent pas. Certains autochtones estiment aussi être confrontés à des problèmes de « stéréotype social ». Les entreprises autochtones ont accès à des subventions et à des prêts ciblés du gouvernement. Cependant, ces programmes visent à financer des projets uniques, pas à offrir un financement continu à des entreprises. Pour de nombreux répondants, les sources de financement personnelles constituent des solutions de rechange. À l'instar des PME en général, les entreprises autochtones plus matures trouvent qu'il est assez facile d'obtenir un financement. Ces entreprises ont établi des relations avec leurs banques et gagné leur confiance en prouvant leur stabilité et leur rentabilité. La connaissance des critères de prêts des banques semble également être essentielle pour obtenir un financement.

D'après les participants, la concurrence croissante dans l'industrie bancaire, surtout en provenance des États-Unis (où l'on pense que l'accès au financement ne pose aucun problème), peut s'avérer positive pour les PME canadiennes. Ainsi, Wells Fargo, MBNA America Bank, Citibank et d'autres sociétés ont réussi des percées sur le marché canadien. Toutefois, aucun participant n'a encore cherché à obtenir un financement aux États-Unis.

Certains participants déclarent que, devant les problèmes que pose l'accès au financement, ils abandonnent et utilisent des fonds personnels, tandis que d'autres recourent à des subterfuges pour contourner le système, par exemple en empruntant régulièrement de petites sommes sur des périodes plus courtes, projet par projet.

Les participants ne pensent pas que l'accessibilité au financement des PME s'est améliorée au cours des cinq dernières années et ils ne s'attendent pas à ce que cette accessibilité s'améliore à l'avenir. Certains s'interrogent sur les priorités des banques. Les fusions de banques ont été mentionnées, car certains participants estiment que les grands emprunteurs seront les seuls à profiter de la concentration de l'argent dans un nombre limité d'institutions financières. Les profits élevés visés par les directeurs de comptes et les institutions financières en général sont également considérés comme des facteurs qui conduisent les institutions financières à prendre moins de risques. Comme il est évident qu'elles se concentrent clairement sur les prêts internationaux, il y a tout lieu de croire que les banques s'intéresseront moins aux marchés nationaux.

Outre ces observations générales sur l'état du financement des PME au Canada, les perspectives suivantes ont été discutées.

INDUSTRIE DU SAVOIR ET EXPORTATEURS

Les commentateurs des groupes de discussion des entreprises appartenant à l'industrie du savoir reflètent leur orientation technologique, tandis que ceux des groupes des exportateurs reflètent la longévité de leur entreprise. En raison de leurs antécédents, de leur taille et de leur croissance, les fabricants et les grossistes établis ou arrivés à maturité n'ont pas de problèmes à accéder au financement bancaire. Selon eux, la loyauté envers une institution et les relations de longue durée sont les deux facteurs qui facilitent l'accès au financement. Toutefois, même dans ce groupe, on perçoit des limites dans l'obtention du financement. Si une demande de financement est refusée par une banque, il y a de fortes chances que toutes les banques la refusent. De plus, le financement de la croissance rapide est jugé problématique. La croissance rapide, semble-t-il, est financée principalement sur les bénéfices non répartis, par des investissements privés et personnels, et en recourant à des tiers vendeurs (distributeurs), à des clients et à des fabricants ou des fournisseurs.

En revanche, les participants qui sont bien ancrés dans la nouvelle économie, autrement dit dont l'entreprise appartient à l'industrie du savoir, pensent qu'il est nécessaire d'établir de nouveaux critères d'emprunt pour répondre à leurs besoins. Leurs compétences ne sont pas quantifiables, leur production est incorporelle et leur matériel devient vite désuet. Or, ce sont autant de facteurs dont les prêteurs

ACCÈS AU FINANCEMENT AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

La plupart des participants à l'étude estiment qu'en général, l'accès des PME au financement est soit resté inchangé, soit devenu plus difficile au cours des cinq dernières années. Non seulement la plupart des participants pensent-ils que l'accès au financement n'est pas devenu plus facile pour leur entreprise, mais en plus, ils estiment que les autres entreprises de leur secteur d'activité, voire les PME en général, rencontrent les mêmes problèmes qu'eux.

Cette impression générale a été confirmée par les résultats des questionnaires remplis avant les groupes de discussion. En effet, 36 p. 100 des répondants déclarent qu'il est un peu plus ou beaucoup plus difficile d'obtenir un financement pour leur entreprise qu'il y a cinq ans, tandis que 20 p. 100 pensent qu'il n'y a aucun changement. En ce qui concerne l'accès des PME au financement en général, 39 p. 100 répondent qu'il leur est un peu plus ou beaucoup plus difficile d'obtenir un financement qu'il y a cinq ans, tandis que 38 p. 100 estiment qu'il n'y a aucun changement. Dans l'ensemble, les participants ne trouvent pas les conditions ou les processus des prêts pour les PME auprès des institutions financières soient plus valables, et seulement 14 p. 100 conviennent que ces dernières sont généralement disposées à consentir des prêts à des PME.

Les participants qui trouvent qu'il est plus facile d'accéder au financement aujourd'hui qu'il y a cinq ans pensent que cette évolution positive tient surtout à une amélioration dans la santé financière de leur propre entreprise, à une meilleure conjoncture économique, ou aux deux facteurs.

D'après les participants, l'accès au financement semble varier selon l'étape du cycle de vie d'une entreprise. Les entreprises qui démarrent ont du mal à obtenir un prêt commercial sans garanties personnelles, les cosignataires ou immobilisations données en nantissement. L'accès devient un peu plus facile pour les entreprises qui en sont à l'étape de la croissance et qui ont des antécédents, bien que l'obtention d'un prêt reste liée au rendement, aux immobilisations données en nantissement et à des garanties personnelles. De plus, ces entreprises ne s'attendent pas à obtenir beaucoup de soutien lorsqu'elles doivent financer des actifs incorporels, à moins de donner en garantie des biens durables.

Les participants s'entendent pour dire que les PME arrivées à maturité obtiennent facilement du financement. Les institutions financières semblent plus tolérantes à leur égard et plus réceptives à leurs besoins.

Les participants confirment qu'ils doivent trouver d'autres solutions que les banques à charte pour financer le démarrage ou la croissance de leur entreprise. Parmi les solutions de rechange les plus souvent mentionnées, citons les coopératives de crédit, les caisses populaires, les sociétés de fiducie et les sociétés de crédit-bail. Les entreprises de l'industrie du savoir et les jeunes entrepreneurs mentionnent le capital de risque parmi les rares options de financement qui s'offrent à leur entreprise en raison de la nature et de la taille de celle-ci et de la nature de projets futurs. Le financement par capital de risque est souvent cité comme solution de rechange dans le secteur manufacturier. Les entreprises qui démarrent parlent de l'argent personnel, du soutien familial et des investisseurs providentiels.

En ce qui concerne la situation de financement des PME, le Groupe de travail fait plusieurs références à la BDC dans son rapport :

- « Pour ce qui est des besoins des PME en particulier, nous reconnaissons le rôle important que joue la Banque de développement du Canada (BDC), notamment dans les formules de financement novatrices faisant appel à des quasi-fonds propres. La BDC comble une lacune importante et établit des partenariats constructifs avec les prêteurs du secteur privé. » (p. 176)
- « ... nous estimons que les banques devraient pouvoir établir les taux de crédit en fonction du risque et des coûts additionnels et être incitées à s'engager dans cette voie [...] Aux États-Unis, [...] les institutions financières offrent une gamme plus étendue de taux et d'autres conditions aux PME. En fait, au Canada, la BDC fait crédit à des emprunteurs disposés à payer un taux supérieur au taux de base majoré de 3 points, tandis que la Wells Fargo offre des prêts à des taux qui dépassent le taux de base de 8 points au plus. » (p. 177)
- « La Banque de développement du Canada (BDC) offre des financements ciblés et, depuis la révision de son mandat en 1995, elle accorde plus d'attention aux entreprises axées sur le savoir. La BDC est une institution innovatrice sur le plan des formules de partage des risques. » (p. 181)

Groupe Angus Reid : Services de financement aux petites et moyennes entreprises du Canada⁴

En juin 2000, en vue du présent examen, le Groupe Angus Reid a évalué les besoins et les problèmes des PME canadiennes en matière de financement. Il s'agissait principalement de faire le bilan de l'évolution de l'accès au financement au cours des cinq dernières années pour les différents segments de PME — les industries du savoir et les exportateurs, les entreprises dirigées par des jeunes, des autochtones et des femmes, ainsi que les emprunteurs de micro-crédit. L'étude visait également à évaluer le besoin de services de consultation et à comprendre l'importance du commerce électronique pour les PME.

Le Groupe a utilisé diverses techniques de recherche qualitatives. Ainsi, il a organisé 12 réunions de groupes de discussion composés de directeurs-propriétaires de PME, 22 entrevues en pair avec des comptables et 14 entrevues approfondies avec les propriétaires d'entreprises autochtones. Les groupes de discussion se sont réunis à Vancouver, à Winnipeg, à Toronto, à Ottawa, à Montréal et à Saint John. Les participants de Winnipeg et de Saint John ont été sélectionnés de façon à ce que participent aussi des entrepreneurs des régions rurales. Les clients de la BDC ont été retirés de tous les groupes de discussion et entrevues. Avant de réunir les groupes de discussion, une centaine de propriétaires de PME ont rempli un bref questionnaire pour faciliter la collecte d'attitudes et d'opinions spontanées. Les résultats de cette étude reposent sur les opinions des directeurs-propriétaires de PME qui ont participé aux groupes de discussion. Ils servent donc à donner une orientation, sans être fondés statistiquement.

canadiennes ne tiennent pas suffisamment compte des risques dans le calcul de leurs taux d'intérêt, ce qui peut avoir des répercussions sur l'accès des PME au financement.

Par ailleurs, le Groupe de travail a fait remarquer que les PME canadiennes avaient moins de choix que leurs homologues américaines. Les États-Unis comptent un plus grand nombre de banques communautaires et de coopératives de crédit, et offrent plus de solutions de rechange au financement bancaire, notamment des sociétés de crédit-bail et de carte de crédit. De plus, les sociétés de financement spécialisées autres que les banques sont beaucoup plus développées aux États-Unis. Ces institutions calculent les taux d'intérêt en fonction des risques et la fourchette des taux appliqués est plus large qu'au Canada.

Le Groupe de travail reconnaissait que les banques canadiennes prenaient une pléthore de nouvelles initiatives en faveur des PME afin de répondre à leurs préoccupations relatives à l'accès au financement. Par exemple, de programmes visant expressément les entreprises de l'industrie du savoir-faire, et de partenariats avec des sociétés d'État visant à accroître l'offre de crédit. Le Groupe reconnaissait également que les efforts des banques portaient davantage sur des initiatives spéciales que sur des changements fondamentaux dans les compétences, les approches et les attitudes.

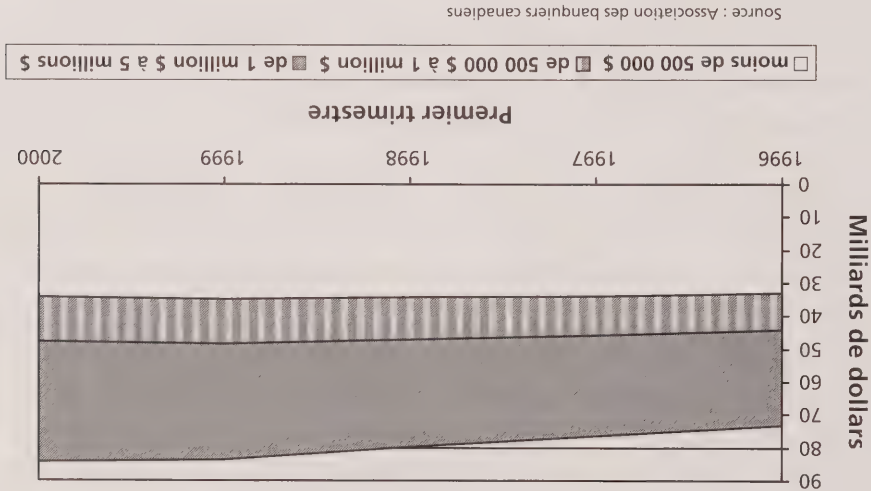
Quant à l'avenir, le Groupe de travail estimait que l'évolution technologique devrait profiter au secteur des PME et déboucher sur des niveaux de service plus élevés et une accessibilité accrue au crédit. La Commission a permis à de nouveaux venus de commencer à offrir des services au Canada. Elle permettra notamment aux PMAF de comparer plus rapidement et plus facilement les taux d'intérêt et les services offerts par différentes institutions.

Fondant sur ses observations, le Groupe de travail Mackay a formulé quelques suggestions et recommandations particulières aux PME. Il a recommandé :

- que le gouvernement mette en place un programme exhaustif de collecte et d'analyse de données sur les besoins de financement des PME;
- que les institutions de dépôt, surtout les banques, trouvent des moyens novateurs pour régler le problème des prêts aux petites entreprises créés par le roulement des directeurs de comptes commerciaux; que les banques continuent de décentraliser la prise de décision concernant les autorisations de crédit et les pratiques de collecte, une tâche qui inclurait la mise sur pied d'une délégation raisonnable au niveau local;

- que les institutions financières canadiennes soient disposées à consentir des prêts à des emprunteurs à risque élevé, avec plus de forfaits de financement novateurs assortis des taux d'intérêt voulus;
- que les institutions financières poursuivent leurs initiatives récentes à l'égard des entreprises de l'industrie du savoir, en mettant l'accent sur le capital de préembarquement et le capital de risque, afin de garantir des taux d'investissement vigoureux dans des entreprises novatrices de l'industrie du savoir; que le Comité permanent de l'industrie de la Chambre des communes organise chaque année des audiences afin de faire le point sur le financement de l'industrie du savoir.

Figure A-3 : Statistiques des prêts aux entreprises :
Prêts en cours autorisés pour 5 millions de dollars ou moins
Sept banques prises ensemble (les six grandes banques, plus la HSBC)



Groupe de travail Mackay : Rapport du Groupe de travail³

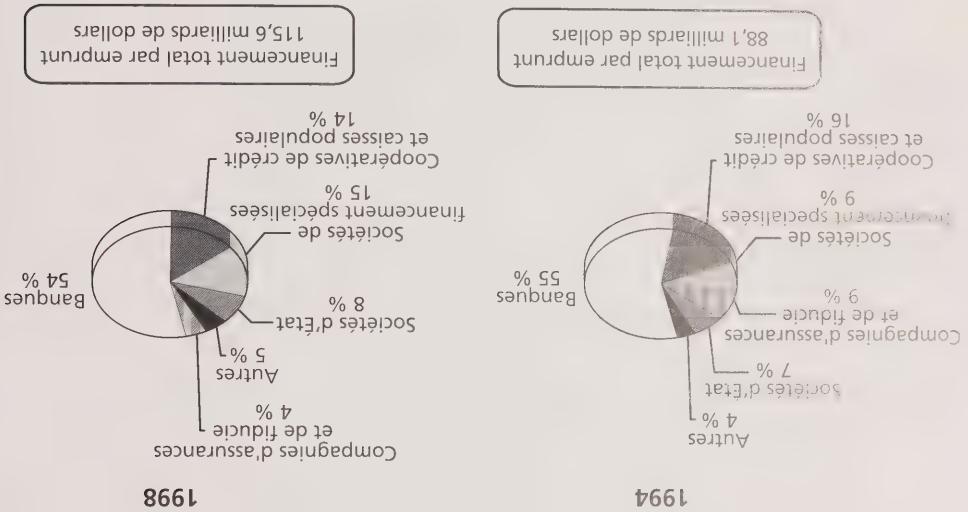
Le Groupe de travail sur l'avenir du secteur des services financiers canadien, présidé par Harold Mackay, a publié ses conclusions et recommandations en 1998. Ce Groupe de travail s'est notamment penché sur la situation du financement des PME au Canada. Dans l'ensemble, il a constaté que les PME canadiennes ont un accès limité aux marchés financiers et que leur degré de complexité financière est faible comparé à celui d'autres secteurs d'entreprises.

En réponse aux préoccupations des PME, le Groupe de travail a réalisé une étude spéciale des taux d'intérêt et des commissions. Après avoir comparé les taux d'intérêt appliqués aux PME au Canada et aux États-Unis, le Groupe de travail a conclu que les PME canadiennes obtiennent de bons taux. Toutefois, il s'est aperçu que la fourchette des taux d'intérêt est beaucoup plus étroite au Canada. En effet, la plupart des prêts aux PME sont assortis de taux d'intérêt situés entre le taux préférentiel et le taux préférentiel majoré de 3 p. 100, avec une moyenne égale au taux préférentiel majoré de 1,75 p. 100. Aux États-Unis, la fourchette est beaucoup plus large et les prêts peuvent être assortis de taux d'intérêt allant du taux préférentiel au taux préférentiel majoré de 8 p. 100, avec une moyenne égale au taux préférentiel majoré de 3,25 p. 100. D'après le Groupe de travail, la fourchette plus étroite au Canada peut vouloir dire que les banques

3 La version intégrale du rapport se trouve à <http://finserve.taskforce.fin.gc.ca>.

Figure A-2 : Financement total par emprunt dans les PME, par type d'institution

1994 et 1998



tendance est plus prononcée chez les fournisseurs de prêts aux PME. Comme le montre la figure A-2, la part de financement accordée par les banques continue de diminuer peu à peu. Les PME choisissent plusieurs solutions de rechange aux banques pour satisfaire à leurs besoins de financement. Ainsi, elles représentent une part croissante du financement des PME, soit 13 p. 100 en 1994 à 20 p. 100 en 1998. La part que les seules sociétés de financement spécialisées ont dans le crédit aux PME est passée de 9 p. 100 à 15 p. 100 durant la période examinée. Avec des dépenses continues de machines et d'équipement, il est probable que cette tendance persistera.

que l'on examine de plus près l'activité des banques à charte, on s'aperçoit que le nombre des prêts a augmenté plus rapidement que celui des prêts d'un montant inférieur à 1 million de dollars (définition courante que les banques à charte donnent des prêts aux PME). Ce constat est illustré à la figure A-3. Comme l'indiquent les études du Groupe Angus Reid et de SECOR, que l'on présentera plus loin, cela pourrait tenir à la fois à l'augmentation du nombre des prêts consentis aux petites entreprises, surtout ceux portant sur de petits montants, qui sont traités et versés comme prêts personnels par les banques à charte, et à une baisse du nombre des demandes de financement des PME due à la conjoncture économique positive.

Conférence Board du Canada : *A Changing Demand for SME Debt Financing?*

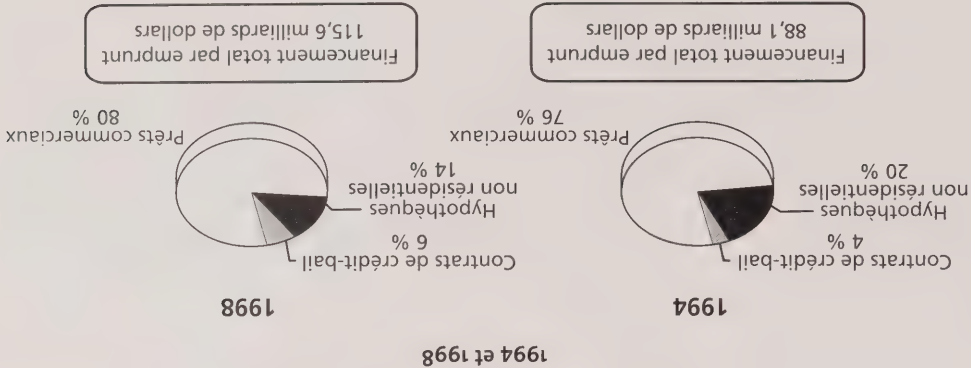
Le Conférence Board du Canada a publié dernièrement une étude intitulée *A Changing Demand for SME Debt Financing?* Il s'agit de la mise à jour de deux études précédentes qui offre un aperçu des données récentes sur le financement des PME. Cette étude sera éventuellement remplacée par celle réalisée par Industrie Canada et Statistique Canada dans le cadre de l'initiative de collecte de données sur le financement, qui examinera l'offre et la demande de services financiers destinés aux PME au Canada.

Dans l'ensemble, la recherche du Conférence Board démontre que les montants en cours sur le marché de financement par emprunt des PME ont continué de croître, passant de 88,1 milliards de dollars en 1994 à 115,6 milliards de dollars à la fin de 1998. Cela donne à penser que le marché total des prêts aux PME, qui affiche un taux de croissance annuel composé de 7 p. 100, a connu une croissance plus rapide que celui des prêts offerts par les banques à charte. En outre, les fournisseurs non bancaires occupent une plus grande part de ce marché. En effet, malgré une croissance globale au cours de la période examinée, le taux de croissance était plus lent entre 1996 et 1998 qu'entre 1994 et 1996.

Une comparaison des données de 1997 et 1998 révèle une baisse de la demande relative à certains instruments d'emprunt traditionnels, comme les prêts commerciaux. La part des contrats de crédit-bail sur le marché a augmenté de 4 p. 100 en 1994 à 6 p. 100 seulement en 1998. Le Conférence Board explique que la faible croissance de la demande au cours de la période examinée est attribuable à une croissance économique soutenue, qui a permis aux entreprises de prendre de l'expansion à un rythme régulier et d'élaborer des structures de capital plus équilibrées. En étant plus solides financièrement, les PME ont besoin de moins de crédit.

La figure A-1 illustre les conclusions du Conférence Board par type de produit de financement par emprunt.

**Figure A-1 : Financement total par emprunt
dans les PME, par type de produit**



1 Conférence Board du Canada, *A Changing Demand for SME Debt Financing?*, janvier 2001

2 *Ibid.*, p. 28.



Études sur le financement des PME

Annexe
III

| | |
|------|--|
| 3199 | Autres industries de la machinerie et de l'équipement n.c.a. |
| 3371 | Industrie des transformateurs électriques |
| 3372 | Industrie du matériel électrique de commutation et de protection |
| 3379 | Autres industries de matériel électrique d'usage industriel |
| 3611 | Industrie des produits pétroliers raffinés (sauf les huiles de graissage et les graisses lubrifiantes) |
| 3612 | Industrie des huiles de graissage et des graisses lubrifiantes |
| 3699 | Autres industries des produits du pétrole et du charbon |
| 3711 | Industries des produits chimiques inorganiques d'usage industriel n.c.a. |
| 3712 | Industries des produits chimiques organiques d'usage industriel n.c.a. |
| 3721 | Industrie des engrais chimiques et de matières pour engrais |
| 3722 | Industrie des engrais composés |
| 3729 | Autres industries des produits chimiques d'usage agricole |
| 3731 | Industrie des matières plastiques et des résines synthétiques |
| 3791 | Industrie des encres d'imprimerie |
| 3792 | Industrie des adhésifs |
| 3799 | Autres industries des produits chimiques n.c.a. |
| 3913 | Industrie des horloges et des montres |
| 3914 | Industrie des articles optiques |
| 4611 | Industrie du transport du gaz naturel par gazoduc |
| 4612 | Industrie du transport du pétrole brut par oléoduc |
| 4619 | Autres industries du transport par pipelines |
| 4911 | Industrie de l'énergie électrique |
| 7751 | Bureaux d'architectes |
| 7752 | Bureaux d'ingénieurs |

Code et description selon la Classification type des industries (CTI)

CATÉGORIE I

0239 Autres services relatifs à l'agriculture n.c.a.
3211 Industrie des aéronefs et des pièces d'aéronefs
3341 Industrie des phonographes et des récepteurs de radio et de télévision

3351 Industrie de l'équipement de télécommunications

3352 Industrie des pièces et des composants électroniques

3359 Autres industries de matériel électronique et de communications

3361 Industrie des machines électroniques à calculer et périphériques

3362 Industrie des machines électroniques pour bureaux, magasins et commerces

3369 Autres industries des machines pour bureaux, magasins et commerces

3381 Industrie des fils et câbles électriques et de communications

3741 Industrie des produits pharmaceutiques et des médicaments

3911 Industrie des instruments d'indication, d'enregistrement et de commande

3912 Autres industries des instruments et produits connexes

4814 Industrie de la télédistribution

4821 Industrie de la transmission des télécommunications

4839 Autres industries des télécommunications

7721 Services informatiques

7759 Autres services scientifiques et techniques

9611 Productions de films et de matériel visuel

9619 Autres services relatifs aux films et au domaine de l'audiovisuel

CATÉGORIE II

0231 Services de gestion agricole et d'expert-conseil

3111 Industrie des instruments aratoires

3121 Industrie du matériel commercial de réfrigération et de climatisation

3191 Industrie des compresseurs, pompes et ventilateurs

3192 Industrie de la machinerie de construction et d'extraction minière et de l'équipement de maintenance

3193 Industrie de la machinerie pour scieries et ateliers de façonnage du bois

3194 Industrie des turbines et du matériel de transmission d'énergie mécanique

Secteurs de l'industrie du savoir selon la définition de la BDC



Annexe II

- 5 -

Comme je l'ai déjà indiqué auparavant, j'ai recommandé que le Conseil du Trésor approuve la première année du plan d'affaires quinquennal de la BDC (2000-2004), à condition que la Banque fonctionne dans les limites des fonds générés à l'intérieur de 50 millions de dollars annoncés dans le budget du 16 février 1999. À cet égard, je joins à la présente copie d'une lettre qui m'a été envoyée récemment par le ministre des Finances au sujet du capital de la Banque et de la mise en oeuvre du plan d'affaires au cours du prochain exercice.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.



John Manley

pièce jointe

c.c. L'honorable Paul Martin, C.P., député
Membres du Conseil d'administration de la BDC

- 4 -

partenariats stratégiques. Elle doit aider le secteur privé à suivre son exemple et à innover comme elle a su le faire au cours de son présent mandat. Dans le climat de changement qui régit actuellement sur les marchés financiers, le gouvernement réclame du Conseil des suggestions sur le rôle futur de la Banque, compte tenu de la nécessité d'équilibrer les objectifs commerciaux de la Banque avec son rôle en matière de politique publique.

En 1997, le gouvernement a formé un groupe de travail sur l'avenir du secteur canadien des services financiers. Le rapport Mackay souligne les questions sur lesquelles devra se pencher le gouvernement et réclame une meilleure compréhension des forces qui influent sur les PME.

Le rapport recommande d'améliorer le climat de la concurrence, notamment en favorisant l'entrée de nouveaux venus dans l'industrie des services financiers et en facilitant l'accès au micro-crédit. L'amélioration du climat de la concurrence préconisée dans le rapport pourrait amener les autres institutions financières à suivre l'exemple de la BDC. Le gouvernement examine les différentes options et se penchera sur le rôle que pourrait jouer la Banque pour combler les lacunes qui existent dans le marché émergent des services financiers. Je compte beaucoup sur vos recommandations sur ce point.

La Banque se préparera également en vue de l'examen législatif de son mandat, qui devrait débuter en juillet 2000. Cet examen lui fournira l'occasion d'examiner les changements qu'il y aurait lieu d'apporter à ce mandat, à la lumière des recommandations du rapport Mackay et de l'évolution de l'industrie des services financiers. Le moment venu, nous examinerons comment la BDC pourrait le mieux compléter les services offerts ailleurs. Je tiens à souligner, toutefois, que la Banque devrait, jusqu'à ce que des décisions soient prises quant à son orientation future, continuer à élaborer ses plans d'affaires quinquennaux en fonction de son mandat actuel.

La BDC, qui compte au nombre des quatre sociétés financières de l'État, a prospéré pendant un demi-siècle grâce au mandat qu'elle a reçu de combler les lacunes existantes. La BDC est exclusivement au service de la petite entreprise et son mandat évolue en fonction des besoins de celle-ci. Elle conserve toutefois son rôle en matière de politique d'intérêt public.

J'encourage la Banque à faire preuve d'innovation et d'ingéniosité et je vous souhaite tout le succès possible dans l'orientation que vous donnerez à ses activités au cours des prochains mois, à titre de président du Conseil. Je me réjouis à l'avance des progrès que vous réaliserez dans l'atteinte de ces objectifs.

...5

- 3 -

objectifs dans certains secteurs cruciaux, tels : la valeur des prêts autorisés; les prêts aux industries fondées sur le savoir (IFS) et aux exportateurs (bien que la plupart des prêts aient été consentis aux exportateurs); le bénéfice net; et le rendement de l'avoir des actionnaires.

Les IFS demeurent un secteur en croissance rapide et stratégiquement important de l'économie canadienne, mais elles posent des défis particuliers au secteur financier. Le gouvernement continue d'appuyer fortement l'objectif de la BDC qui consiste à diriger 50 p. 100 des nouvelles autorisations de prêt vers les IFS et les exportateurs, bien que les résultats montrent que dans cette catégorie, la croissance se retrouve majoritairement du côté des prêts aux exportateurs. Il importe que la Banque demeure centrée sur les prêts aux IFS. Cela suppose que vous continuerez à jouer votre rôle de pionnier dans l'industrie des services financiers en élaborant des produits et des stratégies visant à améliorer l'accès au financement de ce secteur clé. Ce faisant, j'aimerais que la Banque rende compte des progrès qu'elle réalisera dans l'atteinte de ses objectifs distincts concernant les IFS, et qu'elle établisse un pourcentage cible de prêts aux IFS dans le cadre de son objectif global de 50 p. 100.

En somme, la BDC a connu un succès marqué dans l'accomplissement de son mandat. Dans l'immédiat, elle devra relever plusieurs défis, dont j'incite fortement le Conseil à superviser les progrès :

- continuer à combler les quatre lacunes; la tâche demeure inachevée tant que les autres institutions financières ne vous auront pas emboîté le pas;
- miser sur votre expérience en matière de prêts aux IFS et aux exportateurs, en mettant toutefois davantage l'accent sur les IFS dans cette catégorie;
- poursuivre votre rôle de chef de file dans le domaine des services bancaires électroniques;
- établir de nouveaux partenariats et alliances stratégiques avec les banques du secteur privé;
- continuer de renforcer votre présence et votre visibilité dans l'ensemble du pays;
- coordonner vos activités avec le reste du Portefeuille; et
- vous associer à des partenaires externes pour accroître l'accès au financement des PME.

Suggestions sur les changements à apporter au mandat de la Banque

La BDC a reçu le mandat d'agir en tant que pionnière en matière de nouveaux produits et services, tout en générant des bénéfices. Il s'agit là d'un mandat très ambitieux que la Banque a largement réussi à remplir, bien qu'il lui reste encore des défis à relever. Elle doit élargir le cadre actuel de ses alliances et

Mise en oeuvre du mandat actuel

Le mandat actuel de la Banque découle d'importantes priorités en matière de politique d'intérêt public et en fait un partenaire crucial au sein du portefeuille de l'Industrie. À cet égard, les partenaires du Portefeuille ont établi l'an dernier des contacts directs avec plus de 36 000 propriétaires de petites entreprises qui ont assisté aux foires-info et aux activités de la semaine de la petite entreprise, présentées dans une large mesure par la BDC. Ces activités ont donné aux petites entreprises l'occasion de discuter et d'obtenir de l'information sur la gamme complète des produits et services à la disposition des entrepreneurs.

La Banque complète les services offerts par les établissements financiers du secteur privé et travaille en partenariat avec ces derniers afin de combler les lacunes qui existent dans les marchés financiers. Dans l'économie fondée sur le savoir, des lacunes particulières ont été relevées en ce qui a trait aux quatre éléments suivants : le risque, la taille, le savoir et la souplesse. En comblant ces lacunes, la BDC contribue au développement des petites entreprises de manière à ce qu'elles prennent de l'expansion et finissent par avoir accès à des sources de financement plus traditionnelles.

Les services de la Banque visent à développer les compétences en affaires des entrepreneurs sont un autre élément important de son succès. Ses chargés de compte et ses consultants offrent aux entrepreneurs des services personnalisés qui répondent à leurs besoins à chaque étape du développement de leur entreprise.

La BDC a aussi fait figure de pionnier dans nombre de pratiques qui deviendront monnaie courante à mesure que les autres établissements financiers apprendront à répondre aux besoins des petites entreprises. Certaines de ces innovations, comme son service en ligne BDC Connex, ont été rapidement reprises par d'autres établissements financiers. La Banque peut être fière d'avoir été la première institution bancaire canadienne à offrir l'accès en ligne à sa gamme complète de services financiers, y compris les prêts et les marges de crédit. Je suis persuadé que d'autres établissements financiers emboîteront le pas à la BDC pour offrir toute une gamme de produits novateurs et pour montrer que les prêts consentis aux petites entreprises peuvent être profitables.

Les crédits parlementaires ayant pris fin il y a deux ans, la Banque doit générer un taux de rendement des capitaux propres équivalant au moins aux coûts à long terme des fonds, et dégager des profits pour assurer la croissance future de ses activités de prêt et d'investissement. Durant l'année écoulée, la Banque a efficacement mis en oeuvre son plan d'affaires, et son rendement a dépassé ses

Ministre de l'Industrie



Ottawa, Canada K1A 0H5

The Honourable L'honorable
John Manley P.C., M.P., c.p., député

APR 28 1999

Monsieur Michel Vennat
Président du Conseil
Banque de développement du Canada
5, Place Ville-Marie, bureau 400
Montréal (Québec)
H3B 5E7
Monsieur,

J'aimerais préciser davantage ma vision de la Banque de développement (BDC), que j'ai exposée lors de notre rencontre du 9 mars 1999, à Ottawa. J'ai été très heureux d'avoir cette autre occasion de discuter des réalisations de la Banque depuis son changement de mandat, ainsi que de ses perspectives d'avenir. Le moment est particulièrement propice à cet exercice alors que nous envisageons et évaluons les changements auxquels doit s'ajuster le secteur des services financiers en vue de relever les défis du XXI^e siècle.

Le rôle principal du Conseil consiste à mettre en oeuvre le mandat actuel de la BDC. Dans le climat d'évolution rapide que connaît aujourd'hui le marché des services financiers, j'attends également du Conseil qu'il élabore des recommandations sur les changements à apporter à ce mandat afin de répondre aux besoins en constante évolution des petites entreprises. L'examen de changements éventuels au mandat de la Banque est une stratégie à long terme, distincte des défis immédiats que présente la mise en oeuvre de son mandat actuel de la manière la plus efficace possible. Au cours de son histoire, qui s'étend sur plus d'un demi-siècle, la BDC a réussi parce qu'elle a su s'adapter aux besoins changeants du marché et des politiques publiques.

Canada

...2

meilleurs.
Veuillez agréer, Monsieur Vennat, l'expression de mes sentiments les



John Manley

- 3 -

Pour ce qui est de l'avenir, la Banque doit non seulement maintenir mais renforcer sa présence à l'échelle nationale. À mesure que ses produits et son savoir-faire vont se tailler une réputation de plus en plus enviable sur le marché, Banque devra élargir la croissance de son portefeuille de manière à assurer une présence forte et visible dans tout le pays. Cela est particulièrement important dans le sud de l'Ontario, où il n'y a pas d'organisme de développement régional, et dans les régions qui pourraient être touchées par les fusions proposées.

Comme vous le savez peut-être, le gouvernement a placé la BDC dans la vaste sphère d'action du portefeuille de l'Industrie, qui comprend Industrie Canada et douze autres organismes. Nous estimons que le fait de réunir ainsi des organisations qui collaboreront de manière si étroite devrait contribuer à produire des approches plus efficaces et plus cohérentes pour soutenir les entreprises canadiennes. La Banque a joué un rôle important à cet égard, et je crois qu'elle devrait envisager de plus importantes possibilités de collaboration.

Nous évoluons dans un monde où les marchés financiers canadiens et mondiaux sont en mutation constante. J'espère donc que le conseil d'administration me fera connaître régulièrement ses vues sur la façon dont la Banque pourra le mieux remplir son rôle comme institution publique, continuer d'ajouter de la valeur à l'économie canadienne et répondre aux besoins des petites entreprises.

À cet égard en particulier, et aussi comme principal sous-ministre responsable des politiques dans le portefeuille, M. Kevin Lynch, et sa représentante, Mme Shirley Scraftin, jouent des rôles clés au sein du conseil d'administration, en plus de me tenir au courant des questions auxquelles fait face la Banque. J'apprécie aussi la participation du directeur général du Bureau de l'entrepreneuriat et de la petite entreprise aux réunions du conseil, et je bénéficie de cette participation. Je sais qu'ils se rejoignent tous à la perspective de collaborer étroitement avec vous et d'appuyer le travail du conseil.

En terminant, je veux vous remercier à nouveau d'avoir accepté de présider le conseil d'administration de la Banque. Kevin Lynch et moi avons hâte de vous rencontrer au début de l'automne en vue de discuter de vos impressions à l'égard de la Banque et de son avenir dans ce qui promet d'être une période intéressante et stimulante dans l'histoire du monde financier au Canada.

...4

succès aux besoins des entreprises. Le Programme de financement pour jeunes entrepreneurs, par exemple, démontre que la Banque entend aider les jeunes. La Banque a aussi réalisé des progrès dans le domaine des prêts aux entreprises autochtones, mais le rapport publié récemment par la Commission royale fait état de défis que la BDC devra examiner et qu'elle devra s'employer à relever en collaboration avec le portefeuille de l'Industrie. La BDC devrait établir des relations plus étroites avec les autres sociétés d'État à vocation financière, en particulier la Société du crédit agricole, et ce, afin d'offrir des services intégrés et rentables aux clients.

J'ai aussi demandé à tous les ministères et organismes sous ma direction de relever un autre défi : je veux que le portefeuille de l'Industrie soit à l'avant-garde dans le dossier de la prestation des services publics en direct. En tant qu'élément clé d'un portefeuille qui dirige le développement de l'autoroute de l'information, la Banque devrait être dans le peloton de tête dans le domaine de la prestation des services bancaires électroniques, et ce, en mettant au point des méthodes innovatrices de servir ses clients du secteur de la petite entreprise.

Par ailleurs, je m'attends à ce que la Banque tire profit des alliances et des partenariats stratégiques qui ont été établis au cours des deux dernières années. L'objectif est de mobiliser les ressources et d'accroître le savoir-faire en vue de répondre aux besoins de secteurs particuliers, notamment de mieux servir les entreprises du savoir. À cet égard, les alliances conclues avec des banques du secteur privé sont très encourageantes, tout comme le partenariat avec la Commission canadienne du tourisme. De même, la création de fonds visant à contribuer à commercialiser les résultats des recherches menées dans les universités et l'innovation est un développement important. Tout en vous employant à tirer parti de ces initiatives, il vous faudra veiller, d'une part, à maintenir la visibilité du gouvernement fédéral et, d'autre part, à obtenir des résultats concrets - à cette fin, une analyse comparative pourrait être utile.

Au cours des deux dernières années, les activités de marketing et de mobilisation des ressources de la Banque se sont grandement améliorées. Je suis très favorable aux approches de marketing innovatrices et, dans ce contexte, j'ai bien aimé le soutien que la Banque a apporté aux deux premières phases des foires-info pour les petites et moyennes entreprises (PME). Comme ces dernières vont devenir un élément permanent de notre action existentielle comme gouvernement, j'espère bien que la Banque va continuer d'appuyer ces activités.

Minister of Industry
Ottawa, Canada K1A 0H5
The Honourable L. Honorable
John Manley P.C., M.P., c.p., député
Ministre de l'Industrie



AUG - 4 1998

Monsieur Michel Vennat
Stikeman, Elliot
1155, boulevard René-Lévesque
Montréal (Québec)
H3B 3V2
Monsieur Vennat,

Comme vous commencez votre mandat comme président du conseil d'administration de la Banque de développement du Canada (BDC), j'ai pensé qu'il pourrait être utile que je vous fasse part de quelques réflexions sur l'orientation de la BDC pour les années à venir. J'ai fait part de ces réflexions au conseil d'administration de la Banque en septembre dernier, et, depuis, mes vues ont relativement peu changé.

Comme vous le savez, il y a à peine trois ans, le gouvernement a établi une vision stratégique dans la nouvelle loi régissant les activités de la Banque. Le conseil d'administration, en collaboration avec la direction, a transformé cette vision stratégique en un plan d'action. La direction et les autres membres du personnel de la Banque ont fait de grands progrès pour ce qui est de mettre en oeuvre ce plan et de relever les défis inhérents à la vision. Ces progrès, et les approches exposées dans le Plan d'entreprise de 1998-1999, constituent une base solide pour l'avenir de la Banque.

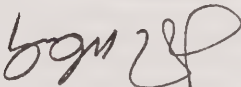
Je suis particulièrement impressionné par le potentiel de la Banque pour ce qui est de servir les entreprises ayant des besoins spécifiques. Les entreprises du savoir et les entreprises exportatrices sont des cibles particulières de la Banque, et la BDC a notamment su créer des produits financiers novateurs et répondre avec

Canada

- 4 -

En terminant, je veux vous remercier encore une fois de votre contribution à la transformation remarquable de la Banque au cours des deux dernières années. Comme je le disais au dîner du conseil d'administration de la BDC, je suis persuadé que nous pouvons et devons bâtir de façon dynamique sur nos réussites. Je serai heureux de lire votre plan d'entreprise 1998 qui indiquera le chemin vers l'atteinte de ces nouveaux objectifs stratégiques. À notre réunion de l'an prochain, j'aurai l'occasion d'entendre un compte rendu sur votre nouveau plan d'entreprise et sur vos progrès dans sa mise en oeuvre.

meilleurs.



John Manley

- 3 -

Pour être une banque « différente », la BDC peut, entre autres, être plus dynamique et innovatrice dans l'élargissement de ses opérations de capital de risque. Le capital de risque peut constituer un facteur clé contribuant à la réussite de notre vision stratégique. La Banque devrait concevoir des façons d'intensifier ses activités liées au capital de risque, entre autres par des alliances, dans les secteurs où il subsiste des lacunes dans le marché. Nous devons viser une augmentation importante des investissements dans les entreprises de l'économie du savoir, en particulier dans des domaines tels que les secteurs à risque de capital de risque devrait devenir plus dynamique dans sa recherche de tels investissements à l'échelle du pays.

Une autre caractéristique distinctive de la Banque devrait être sa façon de servir les entreprises ayant des besoins spéciaux. Le programme de financement des jeunes entrepreneurs démontre votre engagement envers les jeunes. Il vaudrait la peine d'explorer des façons de compléter cet effort en trouvant des moyens innovateurs d'aider les jeunes à acquérir de l'expérience professionnelle, à la Banque même et ailleurs, en affectant à cette importante priorité nationale des ressources supplémentaires provenant des recettes de la Banque. Vous avez fait du progrès au chapitre des prêts aux Autochtones, mais le récent rapport de la Commission royale lance des défis que la BDC devra examiner, et elle devra collaborer avec le portefeuille de l'Industrie afin de relever ces défis. De plus, la BDC devrait établir des rapports plus étroits avec les autres institutions financières de la Couronne, en particulier la Société du crédit agricole, dans le but précis de fournir aux clients des services renables sans discontinuité, sans égard aux considérations organisationnelles.

Les activités de marketing et de communication de la Banque se sont grandement améliorées au cours des deux dernières années. J'appuie entièrement vos méthodes de marketing innovatrices. Dans ce contexte, je vous sais gré de votre soutien au cours de la première étape des foires-info pour les petites et moyennes entreprises (PME). Comme ces dernières deviendront un élément permanent des activités d'action directe du gouvernement, je demande à la Banque de leur accorder son soutien continu.

Il s'agit là d'un défi que j'ai lancé à tous les ministères et organismes dont je suis responsable : je veux que le portefeuille de l'Industrie soit le chef de file dans les activités visant l'accès en direct à l'administration fédérale. Comme partie essentielle d'un portefeuille qui dirige le développement de l'autoroute de l'information, la Banque devrait être parmi les premiers organismes à relever le défi de la banque électronique en concevant des façons innovatrices de servir sa clientèle de PME.

...4

En ce qui concerne l'avenir, je crois que nous pourrions tous être d'accord pour dire qu'il faut du temps et des efforts pour apporter des changements permanents et à long terme à une organisation. C'est particulièrement difficile dans les services financiers, étant donné le rythme accéléré des changements dans ce secteur partout au monde. Nous devons éviter de devenir une banque comme une autre. Le défi consiste à augmenter le soutien accordé aux entreprises de l'économie du savoir. Dans le plan d'entreprises pour 1996, la Banque a indiqué que, dès 1998, 38 p. 100 de ses prêts iraient à des exportateurs et à des entreprises de l'économie du savoir, et ce, à un moment où peu d'entreprises étaient tournées vers ces secteurs. La Banque a fait d'excellents progrès pour réaliser cet objectif, mais je crois que c'est le moment de devenir encore plus ambitieux. La compétitivité future du Canada dépend du succès des entreprises de l'économie du savoir dans des secteurs où le Canada peut devenir chef de file mondial, par exemple, la biotechnologie et les produits biopharmaceutiques, l'aérospatiale, la technologie de l'information et l'exportation des produits manufacturés de la haute technologie.

Dans l'avenir, la Banque devra non seulement maintenir mais renforcer sa présence nationale. Pendant que ses produits et son expertise acquerront une bonne réputation sur le marché, la Banque devra gérer la croissance de son portefeuille afin d'assurer une présence forte partout au pays. Cela importe particulièrement en Ontario, où il n'y a pas d'organisme de développement régional.

Pour atteindre cet objectif, il faudra, en partie, s'appuyer sur le cadre d'alliances stratégiques et de partenariats que la Banque a commencé à tisser au cours des deux dernières années. Il s'agit d'engendrer plus d'activités et d'expertise afin de satisfaire les besoins de secteurs particuliers, et surtout de mieux servir les entreprises de l'économie du savoir. Dans ce sens, vos alliances avec les banques du secteur privé sont très encourageantes, comme l'est d'ailleurs le partenariat avec la Commission canadienne du tourisme. La constitution de fonds pour appuyer la commercialisation de la recherche et de l'innovation universitaires est tout aussi importante. En poursuivant ces initiatives, vous devrez faire en sorte de maintenir la visibilité du gouvernement fédéral dans ces rapports et d'atteindre des résultats concrets par des analyses comparatives pertinentes. Votre devise vous identifie comme « une banque différente », et la Banque doit continuellement être perçue comme répondant à cette attente exigeante.

Minister of Industry

 Ministre de l'Industrie
 Ottawa, Canada K1A 0H5
 The Honourable
 John Manley P.C., M.P. c.p., député

NOV - 5 1997

Monsieur Guy Savard
 Vice-président du conseil et président - Québec
 Midlawn Walwyn Capital Inc.
 1250, boulevard René-Lévesque Ouest, bureau 3100
 Montréal (Québec)
 H3B 4W8

Monsieur,


J'écris pour répondre à un certain nombre de demandes présentées par des membres du conseil, visant à obtenir une version écrite des remarques que j'ai faites au dîner du Conseil d'administration de la Banque de développement du Canada (BDC), à Ottawa, le mardi 16 septembre 1997. J'ai été très heureux d'avoir l'occasion de discuter du rôle important que la Banque peut jouer en établissant un climat favorable à la création d'emplois et à la croissance économique. Cet échange est particulièrement pertinent alors que le gouvernement entend son deuxième mandat, et que l'économie canadienne est engagée dans une restructuration afin de réaliser son potentiel et de relever les défis de l'économie mondiale du XXI^e siècle.

Permettez-moi tout d'abord de réitérer que la Banque fait beaucoup de progrès. Il y a deux ans, le gouvernement énonçait une vision stratégique pour la Banque, dans une nouvelle loi. Le conseil, de concert avec la direction, a traduit cette vision en un plan d'entreprise. La direction de la Banque et le personnel ont fait de grands pas vers la mise en oeuvre de ce plan, relevant ainsi le défi de notre vision. Je tiens à remercier les membres du conseil, la direction de la Banque et les employés de leur engagement et de leur travail acharné.

...2

Canada



Copies des lettres du ministre à la BDC en 1997, 1998 et 1999

Annexe I

La gestion des risques ne cesse d'évoluer. À cet égard, la BDC joue un rôle de premier plan dans les forums organisés par la Risk Management Association, qui compte plus de 3 000 institutions financières nord-américaines parmi ses membres. Ces forums permettent à la Banque de partager ses expériences et son savoir-faire et de se tenir informée des dernières questions et méthodes en matière de gestion des risques.

INTÉGRATION DES TECHNOLOGIES WEB DANS LES PROCESSUS DE BASE ET LA PRESTATION

La BDC adoptera une approche en plusieurs étapes pour intégrer davantage les technologies Web dans ses opérations. Cette approche comprendra les éléments suivants :

- mise en œuvre de programmes de formation des employés afin de s'assurer que ceux-ci maîtrisent les outils et connaissent le sujet de leurs interactions avec les PME;
- amélioration du service à la clientèle afin que celle-ci ait un accès aux services en ligne de la Banque à sa convenance, y compris l'accès aux renseignements sur les comptes et les mécanismes de modification de prêt;
- adaptation de son réseau de prestation des prêts pour le rendre entièrement compatible avec les technologies Web récemment adoptées, y compris une couverture élargie et un meilleur accès aux services de la Banque;
- lancement sur le Web, en 2002, d'un formulaire plus automatisé de présélection et d'exécution relatif aux prêts, qui pourrait marquer une première étape susceptible de révolutionner le processus d'obtention de financement commercial au Canada;
- utilisation du commerce électronique pour continuer d'accroître la présence et la couverture de la Banque dans les régions éloignées.

Dans la plupart des cas, les clients potentiels et actuels de la BDC auront la possibilité de réaliser leurs transactions avec la Banque par voie électronique ou de traiter directement avec le personnel dans un bureau de la BDC. En ce qui concerne cette dernière, le commerce électronique permettra d'améliorer le service à la clientèle et de gagner en efficacité en rationalisant le travail interne, en réduisant les délais de traitement et en offrant un traitement des prêts en ligne.

ATTENTION ET EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

La Banque vise à être plus efficace dans ses opérations et à appliquer les principes commerciaux éprouvés qui l'aident à bien servir les PME canadiennes. Pour assurer la viabilité commerciale de l'institution, la BDC s'efforcera d'atteindre un rendement financier qui lui permettra d'obtenir un rendement au moins égal au coût à long terme des fonds de l'actionnaire. Cela est primordial si elle veut s'acquitter de son mandat d'intérêt public tout en dégageant des gains suffisants pour soutenir une croissance future. Elle mettra donc tout particulièrement l'accent sur les aspects suivants de ses opérations au cours des cinq à dix prochaines années.

GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

Depuis qu'elle s'est vue confier son mandat en 1995, la BDC a étendu son financement à des situations dont l'administration est plus risquée et plus coûteuse, sans pour autant compromettre le rendement de ses capitaux propres. Cependant, il faut garder à l'esprit le fait que la conjoncture économique a été très favorable pendant cette expansion. Au cours des cinq à dix prochaines années, tout en répondant aux demandes de financement des PME, la Banque continuera d'améliorer son système de crédit afin de s'adapter aux nouvelles demandes des PME et à leur évolution. De plus, consciente du fait que son portefeuille plus risqué pourrait être plus sérieusement touché pendant les récessions économiques, elle veillera à ce que ses réserves pour pertes suffisent à couvrir les radiations au cours des différents cycles économiques.

Il est important pour la Banque de gérer les risques de crédit individuels, mais elle doit aussi gérer et contrôler d'autres risques au moyen de divers mécanismes. Par exemple, la Banque a mis en place un système complet de gestion des risques de responsabilité qui est conforme aux lignes directrices énoncées par le ministre des Finances. En réponse aux observations de l'examen spécial terminé en 1999, la Banque améliore ses systèmes de gestion intégrée des risques. Elle surveillera collectivement tous les risques importants auxquels elle est confrontée, à savoir : les risques de crédit; les risques liés aux opérations de trésorerie; les risques opérationnels liés aux ressources humaines, à la réputation et aux systèmes d'information; et les risques de marché liés aux taux d'intérêt et à la liquidité, notamment. Ce système lui permettra d'adopter une approche structurée et disciplinée qui l'aidera à aligner ses stratégies, ses processus, son effectif, ses technologies et ses connaissances, ainsi qu'à évaluer et à gérer les incertitudes inhérentes à son secteur d'activité.

En plus de surveiller les financements individuels, le système de gestion des risques surveillera les tendances du portefeuille de financement total de la BDC. Grâce à ce système, la Banque pourra gérer l'ensemble de son portefeuille de façon dynamique, de manière à en réduire l'instabilité et à assurer une plus grande cohérence dans l'octroi et l'administration des prêts et ce, dans toute la Banque.

De plus, la Banque reverra sa gamme de services afin de proposer les solutions novatrices et personnalisées dont les PME ont besoin. En tant que fournisseur de solutions de financement et de consultation, la BDC a bien placé pour aider les PME à innover ou à adopter les innovations mises au point par d'autres et qui leur permettront d'être plus concurrentielles. Elle utilisera donc son réseau de directeurs de comptes et d'experts en consultation pour rappeler aux PME l'importance d'investir dans leur compétitivité future. Elle appuiera sur des solutions telles que le prêt à l'innovation et le prêt Productivité Plus pour aider les PME novatrices.

Consciente du fait que le commerce électronique, plus que tout autre phénomène, redéfinit la façon dont les affaires sont menées, la BDC a décidé d'élaborer en priorité une stratégie en la matière. La stratégie d'innovation sera une approche à plusieurs volets pour appuyer les PME dans leur adoption du commerce électronique. La stratégie proposée comprendra des séances de sensibilisation, des outils d'auto-diagnostic et des consultations de consultation particulières concernant la constitution en société des entreprises novatrices. Les entreprises et les solutions financières destinées à faciliter la mise en œuvre de stratégies du commerce électronique.

CONCILIER MANDAT D'INTÉRÊT PUBLIC ET RESPONSABILITÉ COMMERCIALE

Afin de s'assurer de remplir son mandat tout en conciliant son rôle d'intérêt public et son obligation de fonctionner de façon responsable sur le plan commercial, la BDC concentrera ses activités sur les domaines suivants.

RESSOURCES HUMAINES

La BDC reconnaît que ses employés jouent un rôle essentiel dans l'organisation et que la satisfaction de l'employé dépend en grande partie d'eux. C'est pourquoi la décision de la Banque de devenir un employeur privilégié occupe une place centrale dans son cadre de gestion des ressources humaines. Cette stratégie repose sur le principe selon lequel des employés dévoués offrent un service de bonne qualité, qui se traduira inévitablement par des résultats financiers positifs et par le succès de l'organisation. La plupart des grandes institutions financières canadiennes reconnaissent ce principe, et la BDC s'intéresse aux mêmes talents et efforts. La Banque surveillera donc la satisfaction de ses employés pour s'assurer d'atteindre cet objectif.

Une autre priorité stratégique pour la Banque sera de continuer à attirer et à retenir les talents dont elle a besoin. Elle peaufinera ses profils d'embauche pour faire en sorte d'employer des ressources aptes à satisfaire le plus possible la clientèle et à bien la servir. La BDC surveillera également ses politiques de rémunération afin de les aligner sur les normes de l'industrie et de pouvoir conserver autant que possible son effectif. Elle s'efforcera aussi d'améliorer les compétences en leadership de son personnel. Par ailleurs, la BDC améliorera ses programmes de perfectionnement professionnel pour que les employés puissent satisfaire davantage la clientèle. Elle insistera sur la nécessité pour les employés de bien comprendre les défis que doivent relever les PME, afin de pouvoir mieux analyser leurs besoins.

D) LE RÔLE DE LA BDC SUR LE MARCHÉ DE LA CONSULTATION

La demande de services de consultation par les PME est directement liée aux défis et aux problèmes que celles-ci rencontrent sur le marché. La gestion des entreprises est devenue de plus en plus complexe, en raison de la mondialisation et des innovations technologiques dans les économies du savoir d'aujourd'hui. Or, cette tendance représentera surtout une menace pour les PME dont les ressources financières et humaines sont limitées. Le marché des services de consultation aux PME devrait donc augmenter rapidement dans un proche avenir.

Le fait que la BDC offre à la fois des solutions de consultation et de financement constitue un atout très particulier. Cette caractéristique unique lui permet d'élaborer des solutions d'affaires intégrées qui, dans bien des cas, sont déterminantes pour la réussite d'une entreprise. En outre, les marchés cibles de ces deux types de solutions sont identiques puisqu'il s'agit des entreprises de l'industrie du savoir qui en sont à leurs débuts, se spécialisent dans la haute technologie, exportent et cherchent à prendre de l'expansion. Le Groupe-conseil de la BDC fait en sorte que les PME canadiennes aient accès à des solutions de consultation qui sont spécialement conçues pour répondre à leurs besoins et sont offertes par un réseau national de conseillers privés répondant aux besoins de cette clientèle particulière. Cela permet non seulement aux PME canadiennes de bénéficier de diverses solutions de consultation constamment mises à jour et offertes à des prix raisonnables, mais aussi à des conseillers privés de faire partie du réseau de la BDC et, par là-même, de profiter des connaissances réunies dans les solutions de consultation de la Banque.

PRIORITÉ À LA CLIENTÈLE

La Banque continuera de cibler la clientèle dans ses opérations. En tant qu'acteur d'un créneau particulier sur le marché des PME, sa réussite continuera de dépendre de sa capacité de proposer des solutions utiles, qui répondent aux besoins de ses clients. La BDC fera également en sorte de mieux comprendre comment les clients acquièrent leur expérience et de s'adapter au mieux afin de continuer à offrir des services personnalisés donnant au client le sentiment que la Banque et son personnel comprennent le caractère unique de chaque entreprise.

Afin de toujours mieux satisfaire ses clients, la BDC s'enquerra régulièrement de leur degré de satisfaction et de leurs besoins. Les sondages ont déjà confirmé qu'il est important pour la BDC de comprendre les besoins de chacun de ses clients et d'y répondre. La BDC maintiendra donc ses compétences de base pour adapter sa gamme de services aux besoins individuels de ses clients en faisant preuve de souplesse. Pour ce faire, elle devra s'assurer que ses employés passent le plus de temps possible avec leurs clients. La Banque préférera également la prise de décision décentralisée afin que la situation de chaque client soit le plus possible prise en considération. Elle fera également en sorte que ses employés soient perçus comme des conseillers commerciaux dignes de confiance, qui comprennent les préoccupations et les défis de leurs clients.

à l'industrie du savoir. En s'adressant à eux, les petites et les micro-entreprises, y compris celles en période de démarrage, peuvent accéder aux services suivants de la Banque : les prêts à terme réguliers, le Programme micro-entreprises, qui comporte un volet de mentorat, la marge de crédit Globale de la BDC, le Programme de financement pour jeunes entrepreneurs, et les prêts à l'innovation.

B) LE RÔLE DE LA BDC DANS LE FINANCEMENT SUBORDONNÉ

Comme en témoignent les récents sondages, le segment du financement subordonné dans l'industrie canadienne des services financiers demeure insuffisant. En effet, la part de marché importante qu'y occupe la BDC montre clairement que la Banque est en train de « créer », plus ou moins, le marché des petites transactions. Les changements structurels vers une économie de services et l'importance croissante des actifs incorporés dans la création de valeur sont des facteurs importants qui devraient faire augmenter la future demande relative à ce type de financement non conventionnel. Les transferts de propriété qui surviendront probablement avec le départ progressif à la retraite de la génération du baby-boom est un autre facteur non négligeable. Il est donc d'autant plus important de développer ce segment de marché pour assurer la croissance de l'économie du savoir au Canada. Il est essentiel également que la BDC continue d'affirmer sa présence et d'attirer d'autres acteurs sur ce marché pour faire en sorte qu'il soit répondu aux besoins financiers changeants des PME canadiennes.

C) LE RÔLE DE LA BDC DANS LE CAPITAL DE RISQUE

Fort de l'expérience qu'elle a acquise depuis 1976 en matière de capital de risque, la BDC offre un service réputé pour son excellence dans ce domaine. Elle peut donc en profiter pour continuer de montrer l'exemple dans l'industrie. À cet égard, le Groupe du capital de risque de la BDC entend faire en sorte d'être reconnu comme chef de file canadien en matière d'investissement dans des entreprises de haute technologie qui en sont à leurs débuts. De plus, la Banque s'efforcera d'innover dans sa gamme de services, de façon à ouvrir la voie à d'autres investisseurs en capital de risque du pays, à aider à accroître le soutien financier offert et à favoriser l'évolution de l'industrie canadienne du capital de risque.

Comme le Groupe du capital de risque de la BDC est relativement petit, il continuera de maximiser l'incidence de ses activités en formant des partenariats avec d'autres organismes. Par exemple, la Banque investira conjointement avec d'autres investisseurs en capital de risque afin de créer des nouveaux fonds spécialisés, tout comme elle l'a fait avec les fonds de capital de pré démarrage dans tout le Canada. Non seulement les divers secteurs technologiques auront-ils accès plus facilement à du capital de risque, mais ces partenariats permettront de mobiliser les compétences voulues pour aider les sociétés émettrices. Le groupe prendra aussi un certain nombre d'initiatives. Ainsi, il investira dans un fonds de fonds, afin d'attirer les investisseurs institutionnels (surtout les caisses de retraite) dans le secteur du capital de risque. Enfin, la BDC envisagera différentes solutions de rechange pour favoriser la commercialisation des résultats de recherches universitaires au Canada.

Cette interprétation du rôle complémentaire devra être sans cesse rajustée afin de suivre l'évolution du contexte dans lequel la Banque fonctionne.

Accroître la couverture

Afin de s'acquitter convenablement de son mandat, la BDC s'efforcera, au cours des dix prochaines années, de toucher plus de PME canadiennes qui pâtissent des imperfections du marché. Pour ce faire, elle organisera des campagnes publicitaires, établira des partenariats stratégiques, utilisera des technologies Web et optimisera son infrastructure et ses stratégies. Afin de remplir son mandat à l'échelle nationale, elle cherchera aussi à renforcer ses activités dans les régions où elle est relativement sous-représentée, surtout dans le sud de l'Ontario et dans les régions de l'Ouest.

Continuer de répondre aux besoins des marchés en développement

Afin de mieux répondre aux besoins de sa clientèle cible, la Banque continuera d'affecter certaines ressources à l'appui des entreprises dirigées par des autochtones et des jeunes. À cet égard, elle entend continuer de collaborer avec d'autres organismes afin de s'assurer qu'elle investit ses ressources de façon stratégique pour que ces groupes cibles en retirent le plus d'avantages possibles. Elle devra donc adopter une approche holistique par rapport aux besoins de développement de ces marchés et veiller à ce que la combinaison de financement, de consultation, de mentorat et de participation de la collectivité soit équilibrée.

Soutien aux entrepreneurs autochtones

Dans le prolongement des recommandations importantes relativement au développement économique formulées dans le *Rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones* et dans le discours du Trône, l'Unité des services bancaires aux autochtones de la BDC s'efforcera d'améliorer l'accès des jeunes autochtones à ses services et à la formation aux affaires. Plus précisément, cette stratégie mettra l'accent sur les domaines suivants :

- les ressources humaines;
- des services accrus d'aide aux entreprises;
- un meilleur accès aux capitaux;
- la création d'un outil de développement des entreprises autochtones.

Soutien aux jeunes

La Banque continuera d'utiliser comme stratégie de base son Programme de financement pour jeunes entrepreneurs, mais elle améliorera également les Centres d'entrepreneurship qu'elle vient de créer. Ces centres, ouverts récemment dans les succursales de la BDC à travers le pays, disposent de ressources tout particulièrement destinées aux petites entreprises, surtout celles en pleine croissance qui appartiennent

Contribuer à la réussite des PME

Comme nous l'avons démontré dans la partie II du présent rapport, le Canada compte de nombreuses PME dont les besoins financiers ne sont pas satisfaits par des fournisseurs du secteur privé. Afin de remplir convenablement son mandat, la BDC devra adapter sa gamme de services aux besoins changeants des PME ciblées. Il s'agit notamment des jeunes entreprises en pleine croissance du secteur de la haute technologie, dont le profil de risque et de crédit ne correspond pas à celui visé par la plupart des institutions du secteur privé. Parallèlement, la BDC ne doit pas perdre de vue les besoins de sa clientèle traditionnelle. La performance de la Banque dépendra de sa capacité de s'adapter à l'évolution du marché et de se révéler utile pour sa clientèle et pour son actionnaire.

LA BDC FOURNISSEUR DE SERVICES FINANCIERS COMPLÉMENTAIRES

A) LE RÔLE DE LA BDC DANS LE FINANCEMENT PAR EMPRUNT

En analysant le marché du financement par emprunt au Canada a mis en évidence des tendances importantes que nous résumons ci-dessous. La nature de ce marché et de ces lacunes. Le passage des emprunts à terme aux emprunts à court terme, l'adoption des cotes de solvabilité, l'intégration d'outils de gestion des risques complexes et de cibles stratégiques de rendement des capitaux propres, voilà autant de facteurs qui influenceront sur le financement par emprunt au Canada, tant sur le plan de la disponibilité que de l'accès. Tant que ces tendances ne se modifieront pas par un meilleur accès des PME au financement, la BDC devra, selon toute vraisemblance, maintenir une croissance solide de son portefeuille afin de répondre à la demande grandissante prévue dans le domaine du financement par emprunt. Bien qu'elle ait été nettement supérieure à l'activité économique au cours des cinq dernières années, la demande de prêts à terme de la BDC — produits qui intéressent le moins le marché privé — continue de croître. Il est donc d'autant plus nécessaire que la BDC comble les lacunes en matière de financement des PME. La croissance du portefeuille de prêts visera à compléter ce qui se fait dans les institutions du secteur privé, les relations de la BDC avec ces institutions devant s'intensifier au fil du temps.

Puisque les institutions financières privées continuent de répondre aux demandes conventionnelles moins risquées et que davantage de PME innove et adoptent de nouvelles technologies, la BDC fera en sorte de renforcer son rôle complémentaire en formant des partenariats et des alliances stratégiques. De même, elle s'efforcera de maintenir d'excellentes relations de travail avec tous ses partenaires, y compris les banques à charte et les coopératives de crédit du Canada. Elle travaillera également en étroite collaboration avec les autres membres du portefeuille de l'industrie afin de mieux répondre aux besoins des PME canadiennes. Enfin, elle maintiendra des contacts fréquents avec les institutions financières d'État afin de s'assurer de la complémentarité des services offerts, tout en cernant les possibilités d'améliorer l'efficacité des opérations, de concert avec ces institutions.

Perspectives d'avenir de la BDC

Le rôle continu de la BDC dans l'industrie des services financiers repose, d'une part, sur la persistance de lacunes en matière de financement des PME et, d'autre part, sur le fait que les fournisseurs de services financiers aux PME ne facilitent pas l'accès au financement pour les PME canadiennes plus risquées et en pleine croissance. Le rôle de la BDC complète celui des sources du secteur privé en répondant aux besoins de financement de ce type de PME. De plus, pour contribuer à l'objectif du gouvernement, qui est de rendre les Canadiens plus novateurs et plus concurrentiels dans l'économie du savoir, la Banque doit veiller sans cesse à ce que les PME canadiennes participent activement à la définition de l'économie canadienne future. Comme les nouvelles technologies et la mondialisation des marchés créent un environnement de plus en plus concurrentiel pour les PME, il sera plus important que jamais d'équiper ce segment essentiel de l'économie d'outils nécessaires pour qu'il continue de jouer un rôle d'avant-garde dans une économie canadienne novatrice.

Étant donné qu'il est recommandé de maintenir le mandat de la BDC, il convient de voir comment la BDC devrait s'acquitter de ce mandat au cours des dix prochaines années. Le présent aperçu repose sur l'hypothèse que la BDC n'a pas encore contribué autant qu'elle le peut au développement de la capacité économique du Canada, particulièrement si l'on considère l'évolution du marché. La section suivante fournit donc un aperçu des stratégies générales que la BDC devra poursuivre pour répondre aux exigences de son mandat et atteindre son plein potentiel. Ces stratégies s'appuient sur l'évaluation de la conjoncture actuelle. Il va de soi que des ajustements seront sans cesse nécessaires pour s'assurer que la Banque répond convenablement aux besoins changeants des PME qu'elle a pour mandat de servir.

Au cours des dix prochaines années, la BDC concentrera ses ressources sur la mise en œuvre de deux stratégies primordiales visant :

- à s'assurer que les services de la BDC contribuent à la réussite des PME canadiennes dont les besoins de financement ne peuvent pas être satisfaits par des fournisseurs du secteur privé;
- à s'assurer que la BDC remplit son mandat, tout en conciliant son rôle d'intérêt public et son obligation de fonctionner d'une manière responsable sur le plan commercial.

Les éléments suivants appuient les deux stratégies.

Partie III

Perspectives d'avenir de la BDC



petites entreprises qui ne savent pas toujours comment repérer les sources de compétences dont le coût est raisonnable. Le choix du bon conseiller est souvent essentiel à la réussite des mandats de consultation.

Bien que les coûts d'entrée dans l'industrie des services de consultation ne soient pas très élevés, les coûts que représente le maintien des compétences et des gammes de produits au niveau des demandes de PME peuvent s'avérer très élevés, voire prohibitifs pour de nombreux petits cabinets de consultation. Ces petites entreprises expliquent pourquoi certains des petits acteurs souhaitent adhérer à des associations ou à des réseaux qui leur permettent de regrouper les ressources afin d'offrir des services de qualité.

L'apport des technologies de l'information a créé de nouvelles possibilités pour la prestation de services de consultation, y compris ceux destinés aux PME. Ces technologies sont idéales pour offrir aux entreprises des solutions à tout abordable, entre autres des modèles de plans d'affaires, divers sites d'information qui intègrent les PME et des outils d'auto-diagnostic. Toutefois, elles ne peuvent pas remplacer le contact personnel, qui est souvent fondamental pour établir une confiance entre le conseiller et l'entrepreneur. Comme à l'humain est souvent primordial dans le cas des solutions consultatives à plus grande valeur ajoutée offertes aux entreprises en pleine croissance.

Compte canadienne dépendant de plus en plus de la création de nouvelles PME, il est essentiel que les entreprises puissent comparer leurs pratiques et leurs technologies de gestion afin d'assurer qu'elles mesurent leur compétitivité par rapport à leurs concurrentes dans leur secteur et qu'elles sont en mesure de prendre de l'expansion.

La section suivante présentera un aperçu succinct de la façon dont les services de consultation et de financement de la BDC appuieront les PME dans leur croissance au cours des dix prochaines années.

déclarent aussi savoir comment se gérer elles-mêmes, sauf pour les tâches techniques telles que la conception de sites Web et la comptabilité. En effet, il ressort de certains sondages que de nombreuses PME hésitent à recourir aux conseillers et que ces derniers ne figurent pas parmi leurs sources préférées d'information commerciale. Les entreprises de l'industrie du savoir et les exportateurs diffèrent des autres PME à cet égard, car ils sont disposés à recourir à des services de consultation. Ils apprécient les connaissances que peuvent apporter les conseillers à une entreprise et demandent leur avis dans toute une gamme de domaines tels que les ressources humaines, la commercialisation, l'exportation et les conseils en financement.

D'après une étude récente de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec, environ 75 p. 100 des grandes PME du Québec (entre 10 et 200 employés) recourent à des services de consultation chaque année³⁵. En outre, ces PME sont intéressées par des services de consultation dans les domaines suivants : génie et production, systèmes, ressources humaines, commercialisation et ventes, qualité, R-D, finances, formation et encadrement, gestion générale, planification stratégique et exportations.

Le nombre total d'entreprises de consultation au service des PME au Canada s'élève à moins de 20 000, et environ 95 p. 100 d'entre elles sont des conseillers indépendants³⁶. Ces petites entreprises représentent environ 14 p. 100 de l'emploi total dans l'industrie. Les moyennes entreprises offrent quelques services de consultation destinés aux PME, mais leurs services tendent à s'articuler autour de la comptabilité ou de la technologie de l'information. Les grandes entreprises de consultation, c'est-à-dire les « cinq grands » cabinets d'experts-comptables plus quelques autres, se désintéressent généralement des PME pour mettre l'accent sur des clients plus grands, car la plupart de leurs revenus proviennent de projets de plus de 100 000 \$³⁷. Les universités et les autres établissements d'enseignement ainsi que les institutions publiques offrent également des services de consultation aux PME, mais d'une nature plus générale. Les paragraphes suivants portent sur les principaux enjeux de l'accessibilité des PME aux services de consultation.

Bien qu'il soit démontré que la survie de toute entreprise dépend largement de la qualité de sa gestion, la plupart des propriétaires de PME n'ont pas accès aux ressources ou aux connaissances nécessaires pour déterminer s'ils doivent améliorer leurs méthodes de gestion afin de mieux s'adapter à l'évolution des pratiques de l'industrie. En fait, la capacité de la direction d'une entreprise de déterminer qu'il existe un besoin particulier et qu'il peut y être répondu uniquement en recourant à des compétences externes peut se révéler vitale pour de nombreuses PME.

Lorsqu'un besoin est cerné, les PME doivent choisir un conseiller externe. En raison de la fragmentation du marché de la consultation axé sur les PME, il s'agit d'un défi important pour les propriétaires de

27 Ibid.

35 Ordre des administrateurs agréés du Québec, *Les besoins et attentes en service conseils de la PME au Québec*, février 2000.

36 Industrie Canada, *Les conseils en gestion, Série Cadres de compétence sectorielle*, 1997 et Canada — Management Consulting Services — ISA980601, U.S. Department of State, 1998, p. 9.

Dettes subordonnées

Pour que le Canada puisse favoriser une culture de l'innovation, il faudra que l'attitude des entrepreneurs et des fournisseurs de services financiers à l'égard des risques change. En raison de l'attraction qu'exercent les marchés financiers américains sur les entreprises canadiennes, il est vital que le marché canadien du financement par capitaux propres s'ajuste rapidement pour répondre aux besoins des entreprises de la nouvelle économie. Sinon, les entrepreneurs canadiens iront ailleurs pour proposer à d'autres de financer et de développer leurs idées.

Perspectives sur l'accès des PME aux services de consultation

Si la BDC reste très présente sur le marché du financement subordonné, il semble en revanche que d'autres fournisseurs du secteur privé y diminuent leur niveau d'activité, comme le montre la baisse du nombre de transactions durant les neuf premiers mois de 2000²³. Le défi pour les fournisseurs, en ce qui concerne le développement de ce marché, consiste à trouver le juste équilibre entre les risques, le prix et la rentabilité. Les risques élevés inhérents au financement subordonné tiennent surtout à la combinaison de financement par emprunt et par capitaux propres particulière à ce type de produit financier, mais aussi au fait que ce sont principalement des petites entreprises en plein essor qui demandent à en bénéficier. Les statistiques montrent qu'environ 44 p. 100 des entreprises qui recourent au financement subordonné emploient moins de 25 personnes et que 31 p. 100 comptent entre 25 et 50 employés²⁴.

La Banque devrait rester très présente sur ce marché unique, étant donné tout son potentiel non encore exploité. Ce marché n'est pas encore arrivé à maturité et il faudra du temps avant d'atteindre le niveau de concurrence qui existe déjà aux États-Unis.

Perspectives sur l'accès des PME aux services de consultation

Au chapitre des services de consultation, les intermédiaires tels que les comptables dans l'étude du Groupe Angus Reid et les fournisseurs de services financiers dans l'étude de SECOR savent que les services de consultation professionnelle peuvent beaucoup aider les PME. C'est pourquoi ils encouragent celles-ci à y recourir davantage. Cependant, ils reconnaissent que ces services ne sont abordables que pour une petite minorité des PME. Selon les comptables interrogés, ce sont habituellement les entreprises dont le chiffre d'affaires atteint au minimum 1 million de dollars qui utilisent les services de consultation professionnelle. Les PME, pour leur part, n'apprécient pas les services de consultation de la même façon. Dans l'étude réalisée par le Groupe Angus Reid, elles reconnaissent qu'elles ne peuvent s'offrir ces services, mais elles

23

D'après les données comparatives du troisième trimestre de 1999 et du troisième trimestre de 2000 compilées par M. Macdonald & Associates Limited, le nombre des transactions a diminué de 16 p. 100. (Voir *Quasi-Equity Market Activity*, First 9 Months, 2000.)

24

D'après les données compilées par M. Macdonald & Associates Limited (*Analysis of Quasi-Equity Market Activity* 1999).

Le troisième type de lacunes dans l'industrie canadienne du capital de risque concerne la participation relativement faible des investisseurs institutionnels. Ainsi, les données de 1998 révèlent que les caisses de retraite représentaient seulement 5 p. 100 environ des investissements en capital de risque au Canada, comparé à 60 p. 100 aux États-Unis. Les données comparatives de 1999 indiquent une croissance au Canada, où l'on est passé à 5,6 p. 100, et une réduction aux États-Unis, où l'on est revenu à 23 p. 100. Les données de 2000 montrent que le Canada a porté son pourcentage à 24 p. 100. Ces nouvelles sont encourageantes, mais il n'en demeure pas moins que les caisses de retraite canadiennes consacrent toujours une proportion beaucoup plus petite de leurs actifs au capital de risque que leurs homologues américains, soit moins de 0,5 p. 100 au Canada, comparé à 2,5 à 3 p. 100 aux États-Unis²¹.

Plusieurs facteurs expliquent ces lacunes, comme le manque de connaissances des catégories d'actifs par les directeurs de caisses de retraite et l'absence de données fiables sur le rendement relatif des fonds canadiens de capital de risque. L'absence d'activités liées à un « fonds de fonds » au Canada, qui permettra de mettre en commun des capitaux à partir de différentes sources en vue d'un investissement dans un fonds, qui serait ensuite investi dans différents fonds de capital de risque, est un autre facteur important. La plupart des investisseurs institutionnels américains n'ont ni les moyens, ni les compétences nécessaires pour gérer de nombreux fonds et y investir. C'est pourquoi ils délèguent la tâche à un conseiller en investissement surnommé « le contrôleur ». Ce conseiller met en commun les actifs de ses divers clients et investit cette somme à titre de commanditaire dans un fonds de capital de risque ou de rachat qui réunit des capitaux, ce qui donne aux investisseurs institutionnels l'occasion de tirer parti de la création de richesses liée au capital de risque sans être obligés d'acquiescer des compétences internes poussées par rapport au marché. Il existe bon nombre de ces fonds aux États-Unis et ils sont, pour les investisseurs institutionnels, un moyen privilégié de participer à des investissements en capital de risque.

Enfin, le dernier type de lacune concerne le fait que le Canada accuse un retard sur les États-Unis lorsque l'on compare la volonté des investisseurs canadiens de faire des placements initiaux pour aider des entreprises à élargir leur base de capitaux propres et permettre au capital de risque de sortir de la propriété. En 1999, la valeur monétaire des placements initiaux par habitant effectués par des entreprises canadiennes au Canada ne représentait que la moitié environ du niveau affiché par les entreprises américaines aux États-Unis²². Si l'industrie canadienne du capital de risque veut réussir, les investisseurs en capital de risque devront être en mesure de voir leurs investissements arriver à maturité et atteindre les marchés publics, dans des délais et à des conditions comparables à celles qui prévalent aux États-Unis.

21
22
ibid.

L'honorable Paul Martin, discours devant le Toronto Board of Trade, le 14 septembre 2000.

gouvernements de l'OCDE à l'égard de l'industrie du capital de risque. Bien que les chiffres pour 2000 indiquent un appétit plus prononcé pour les investissements dans des entreprises qui en sont à leurs débuts (c.-à-d., financement de lancement et de démarrage) que les années précédentes, il convient de noter que les financements supérieurs à 5 millions de dollars représentaient 78 p. 100 des versements aux entreprises qui en étaient à leurs débuts, comparé à 57 p. 100 en 1999. Les investissements dans les entreprises qui en sont à leurs débuts atteignaient, en moyenne, 3,8 millions de dollars en 2000²⁰. Ces tendances sont très positives pour l'économie canadienne. Toutefois, il faut garder à l'esprit que, même si ces chiffres sont relativement élevés, ils reflètent surtout un nombre limité de transactions de plus grande envergure.

Le deuxième type de lacunes concerne le fait que le Canada se classe actuellement dixième parmi les pays développés au chapitre de fonds de capital de risque réunis par habitant. Si le Canada veut être en mesure d'atteindre l'objectif du gouvernement fédéral, qui est de se hisser parmi les trois premiers pays industriels au chapitre du montant de nouveaux investissements en capital de risque par habitant, l'industrie devra accélérer son taux de croissance afin de dépasser celui de nombreux autres pays industrialisés.

Par exemple, la figure 20 montre des lacunes sur le plan de l'activité lorsque l'on compare le rendement canadien à celui de son principal concurrent, les États-Unis. Si le Canada veut devenir un creuset de nouvelles entreprises en démarrage dans les secteurs de la haute technologie, il devra nécessairement porter son activité de capital de risque à des niveaux comparables à ceux affichés par les États-Unis en 2000.

Figure 20 : Statistiques sur le capital de risque Canada-États-Unis

| Exercice 2000 | | Canada | | É.-U. | |
|---|--|---------|--|-----------------|--|
| Total des investissements | | 6,3 G\$ | | 103 G\$ (É.-U.) | |
| Investissement par habitant | | 210 \$ | | 380 \$ (É.-U.) | |
| Nombre de transactions (ou de financements) | | 1 441 | | 6 904 | |
| Taille moyenne | | 4,4 M\$ | | 15 M\$ (É.-U.) | |

Sources : M. Macdonald & Associates Limited et Venture Capital Journal

²⁰ Pour plus de détails, voir *Retombées économiques des placements de capital de risque*, sondage demandé par la BDC et préparé par M. Macdonald & Associates Limited, 2000.

Lacunes sur le marché du capital de risque

La croissance de l'industrie du savoir et la complexité accrue des besoins de financement des PME pourraient également accentuer les **lacunes sur le plan de la souplesse**. Des instruments financiers flexibles, personnalisés et novateurs, adaptés à la réalité d'aujourd'hui, créeront certainement une tension avec la politique des institutions financières, qui devront regrouper leurs produits et services par souci de normalisation. Par exemple, certains propriétaires de PME interrogés par le Groupe Angus Reid ont déclaré que l'évaluation du crédit adoptée par les établissements ne leur paraît pas flexible et ne souffre pas d'exceptions. Cette approche reposant sur des formules n'est pas vue d'un bon œil par les personnes interrogées.

Comme nous l'indiquons précédemment, l'industrie canadienne du capital de risque poursuit d'année en année son expansion sans précédent au chapitre de l'activité d'investissement. En fait, les investissements en capital de risque ont doublé au cours des cinq dernières années. La croissance substantielle réalisée par ce segment relativement nouveau de l'industrie financière représente un accomplissement non négligeable. Malgré ce succès, de nombreux analystes s'entendent pour dire que l'accès à des capitaux de risque suffisants demeure essentiel si le Canada veut continuer de jouer un rôle actif dans la « nouvelle économie ».

Malgré le mûrissement de l'industrie canadienne du capital de risque, il reste de nombreuses lacunes à combler pour que le pays puisse favoriser l'émergence d'entreprises novatrices. Ces lacunes sont les suivantes.

1. Des **lacunes sur le plan des premières étapes** : les investissements dans les PME qui en sont à leurs débuts ne constituent pas, pour la plupart des investisseurs privés, la priorité stratégique.
2. Des **lacunes monétaires** : si le Canada veut atteindre l'objectif du gouvernement fédéral, qui est de se hisser parmi les trois premiers pays industrialisés (il occupe actuellement le dixième rang), il faudra augmenter l'investissement en capital de risque par habitant.
3. Des **lacunes institutionnelles** : les investisseurs institutionnels canadiens ne jouent pas un rôle actif, comparativement à leurs homologues américains.
4. Un **appétit moins prononcé pour les placements initiaux** au Canada.

Le premier type de lacunes concerne le fait que les investisseurs canadiens en capital de risque sont généralement réticents à l'idée d'investir dans les PME du secteur des technologies qui en sont à leurs débuts, en raison des risques élevés associés à de tels investissements. Ces lacunes, qui existent également dans bon nombre d'autres pays de l'OCDE, expliquent l'intérêt que manifestent de nombreux

Par conséquent, ce sont les jeunes entreprises très performantes qui éprouvent le plus de difficulté à obtenir du financement. Ces constatations sont assez inquiétantes. Non seulement cela nuit au potentiel de croissance du secteur des PME, mais cela limite aussi la performance générale de l'économie. De plus, le fait que le problème de l'accès au financement soit plus grave parmi les entreprises les plus petites et les plus jeunes montre que dans la grande majorité des entreprises, la capacité de création d'emplois n'a pas encore atteint son plein potentiel (p. 10). [TRADUCTION]

L'utilisation accrue du financement à vue représente une façon plus efficace pour les institutions financières d'administrer les petits prêts, mais cette méthode ne devrait pas entraîner la disparition de la demande de prêts à terme. Il n'est pas conseillé d'utiliser de l'argent à court terme (cartes de crédit et marges de crédit sur carte de crédit) pour financer des actifs à long terme. Non seulement cette pratique soumet-elle les PME à des pressions supplémentaires quand les taux d'intérêt commencent à augmenter, mais elle risque aussi de réduire le montant du crédit disponible pour des besoins à court terme et à des fins d'exploitation.

Les institutions financières ont pris quelques initiatives pour remédier aux lacunes sur le plan des **connaissances**. Ainsi, certaines d'entre-elles, y compris des groupes de capital de risque, ont constitué des équipes spécialisées dans les entreprises de l'industrie du savoir, et formé des partenariats avec des organismes gouvernementaux. De telles mesures ont permis de répondre aux demandes de financement des entreprises de l'industrie du savoir, quoique d'une manière sélective. Les entreprises de l'industrie du savoir qui ont participé à l'étude réalisée par le Groupe Angus Reid estiment que les institutions financières ne s'adaptent pas à leurs besoins de financement. Le sondage mené par Thompson Lightstone pour le compte de l'ABC a également révélé que ce sont les PME de cette industrie qui ont le plus de mal à obtenir du financement⁸. Même si l'industrie du savoir croît à un rythme rapide et repose davantage sur les investissements que les autres secteurs de PME, la proportion des prêts que les banques à charte accordent aux PME qui la constituent est demeurée sensiblement la même — entre 2 et 2,5 p. 100 — au cours des quatre dernières années.

Les entreprises de l'industrie du savoir interrogées dans le rapport du Groupe Angus Reid affirment que, comme les prêts axés sur le savoir sont rares dans le système bancaire, elles doivent se tourner vers d'autres sources de financement, comme les sociétés de capital de risque.

L'économie poursuivant son virage structurel vers des entreprises du savoir et les actifs des entreprises devenant de plus en plus incorporels, on assistera à une demande accrue de financement axé sur le savoir et un nombre croissant d'entreprises rencontreront probablement des difficultés liées à des lacunes sur le plan des connaissances.

Les **lacunes sur le plan des risques** ont peu changé au cours des cinq dernières années. Il se peut même que ces lacunes se soient quelque peu accentuées, car les institutions financières se fient davantage aux modèles de cote de solvabilité et cherchent à réduire les risques. Même si, en 1998, le Groupe de travail Mackay a demandé instamment aux institutions financières de mettre des crédits à la disposition des emprunteurs à risques élevés, en leur proposant des programmes de financement plus novateurs, à des prix appropriés, la situation n'a pas changé en réalité. Dans l'étude réalisée par SECOR, les fournisseurs de services financiers aux PME expliquent qu'établir les prix en fonction des risques n'est pas une option viable pour eux sur le plan de la stratégie commerciale. Peu de fournisseurs sont disposés à assumer plus de risques, même à un prix plus élevé, car les frais de gestion des risques et la probabilité de défauts de paiement sont supérieurs aux marges⁷.

L'adoption des cotes de solvabilité est un autre aspect important des lacunes sur le plan des risques. Bien que cette méthode présente l'avantage d'uniformiser l'application des critères de crédit de façon à assurer un traitement plus égal pour les PME dans l'ensemble du pays, elle peut aussi signifier un refus automatique, sans autre considération, pour les PME qui se trouvent à l'extérieur des limites de cote. L'adoption de mécanismes de gestion complexes par les institutions financières est un autre facteur important. Ces mécanismes sont à présent essentiels à une gestion responsable et détaillée, mais ils ont aussi permis aux institutions financières de mieux mesurer la façon dont les différentes catégories de risque contribuent précisément à la réalisation des objectifs dynamiques de rendement des capitaux propres. Cette capacité accrue améliore les évaluations, mais elle risque aussi de nuire aux entreprises qui ne respectent pas une rentabilité ajustée à des valeurs de risque.

Il est difficile de savoir à l'avance si les institutions financières au Canada changeront d'attitude envers les risques. L'entrée en vigueur récente du régime des succursales de banques étrangères n'a pas encore eu une grande incidence sur le financement des PME canadiennes ou sur la volonté des institutions financières de prendre des risques sur ce segment de marché. Toutefois, cela pourrait devenir un facteur important, car l'établissement de prix en fonction des risques constitue une stratégie que les institutions financières ont suivie avec succès dans bien des pays.

Les **lacunes sur le plan de la taille** se sont peut-être accentuées au cours des cinq dernières années. Bien que davantage de PME aient été créées pour profiter de la conjoncture économique solide, les données sur les prêts à terme de moins de 250 000 \$ depuis 1995 révèlent une baisse notable. Une partie de cette réduction est compensée par une utilisation accrue des prêts personnels, des cartes de crédit à des fins commerciales et d'autres sources de financement tels que le crédit-bail, mais le sondage de la FCEI semble indiquer que le nombre de PME sous-financées a augmenté :

Il existe une lacune importante en matière de financement des PME et, tout particulièrement, des jeunes PME très performantes (p. 21). [TRADUCTION]

3. AUCUNE AMÉLIORATION DES CRITÈRES DE PRÊTS DEPUIS 1995

Les fournisseurs de services financiers interrogés pour le rapport de SECOR ont indiqué que les critères de prêts commerciaux n'avaient pas changé depuis 1995. En fait, ils ont été davantage normalisés et leur application est devenue plus uniforme grâce à l'utilisation de modèles de cote de solvabilité. Les fournisseurs de services financiers aux PME ont également attiré l'attention sur l'utilisation de la cote de solvabilité comme un moyen de réduire les risques liés aux portefeuilles.

En fait, l'octroi de prêts commerciaux par Internet en utilisant des modèles de cote de solvabilité pourrait être le signe d'une automatisation complète du processus d'autorisation de crédit. Les propriétaires d'entreprises saines ayant un patrimoine important, qui peuvent accéder au financement dont ils ont besoin aujourd'hui, préserveront fort probablement cet accès grâce à la cote de solvabilité. Celle-ci n'est pas destinée à accroître l'accès mais à réduire le coût des affaires et à normaliser les procédures. Bien que de telles offres soient susceptibles d'accroître la disponibilité de sources pour une certaine catégorie de PME, ces outils ne visent pas les transactions avec, par exemple, des emprunteurs ayant des problèmes de crédit, qui devraient fournir une garantie. De plus, comme ces outils s'appuient sur le rendement antérieur pour évaluer les cotes, ils ne permettent pas de se faire une idée du potentiel d'une entreprise. Il se peut donc très bien que les PME en pleine croissance et à forte intensité de savoir ne puissent pas obtenir un financement autorisé si l'on utilise les mécanismes de cotation de solvabilité, car leurs bilans auraient tendance à faire ressortir un ratio d'endettement disproportionné.

Les fournisseurs feront valoir que l'adoption des nouvelles technologies facilitera l'accès en réduisant les frais de prestation et en éliminant le facteur humain. En revanche, certains utilisateurs se plaindront du fait que les décisions prises par ordinateur éliminent le facteur humain, qui joue souvent un rôle essentiel dans l'évaluation. Il ne fait aucun doute que la cote de solvabilité deviendra un outil de plus en plus important à l'avenir. Toutefois, il ne faudrait pas oublier que cet outil n'accroîtra probablement pas l'accès au financement pour les entreprises qui ont déjà du mal à obtenir le financement dont elles ont besoin pour prendre de l'expansion.

4. PERSISTANCE DES LACUNES DE FINANCEMENT

Malgré une baisse du pourcentage d'utilisation du crédit autorisé, une partie du groupe des PME a toujours du mal à trouver du financement. C'est surtout le cas des jeunes entreprises en pleine croissance du secteur de la haute technologie, dont le profil de risque et de crédit ne correspond pas au marché cible par les institutions financières privées.

L'apparition d'institutions financières spécialisées représente la seule évolution positive importante pour ce qui est de faciliter l'accès des PME canadiennes au financement. Cependant, cette évolution positive comporte certaines limites. Les sociétés de crédit spécialisées ne remplacent pas totalement le financement traditionnel, car elles financent des actifs particuliers et n'adoptent pas une approche holistique à l'égard des besoins de financement des PME. Elles entrent en jeu uniquement pour un seul objectif et n'hésitent pas à retirer l'actif donné en garantie si la PME est en défaut de paiement, sans tenir compte des répercussions générales que cela pourrait avoir sur l'entreprise.

potentiel d'effet de levier financier qui réside dans les actifs de leurs entreprises. Par exemple, l'évaluation du crédit pour les petits financements se résumera souvent à une évaluation de la situation financière du propriétaire de l'entreprise et de ses antécédents en matière de crédit, et non de l'entreprise elle-même.

2. COMPARAISON ENTRE SATISFACTION ET ACCÈS

Même si de nombreuses institutions financières canadiennes ont réussi à améliorer le niveau général de satisfaction des PME qu'elles comptent parmi leur clients, elles n'ont en rien facilité l'accès au financement pour les entrepreneurs qui estiment que l'on ne satisfait pas vraiment à leurs besoins financiers.

Les PME qui ont participé à l'étude réalisée par le Groupe Angus Reid n'ont remarqué aucune amélioration dans l'accès au financement. Bon nombre de participants estiment plutôt que l'accès au financement est devenu plus difficile au cours des cinq dernières années. De même, voici ce que l'on lit dans l'étude récente de la FCEI sur les institutions financières :

Plus du quart des entreprises (28,6 %) qui existent depuis 10 ans ou moins (c'est-à-dire qui sont établies depuis moins longtemps) sont sous-financées. Ce chiffre est beaucoup moins élevé dans le cas des entreprises qui existent depuis 11 ans et plus (c'est-à-dire qui sont établies depuis plus longtemps). Toutefois, c'est parmi les entreprises établies depuis moins longtemps et dont le chiffre d'affaires a considérablement augmenté au cours des trois dernières années que l'on trouve la plus grande proportion d'entreprises sous-financées, soit 30,8 %¹⁶.

Cela confirme que ce sont les entreprises canadiennes les plus petites, les plus jeunes et en plus forte croissance qui éprouvent de plus en plus de difficultés à obtenir un financement correspondant à leurs besoins.

La mise en place des services bancaires sur Internet a certes augmenté la portée et l'accessibilité des services financiers, mais cette technologie n'a pas encore révolutionné le marché de financement. Tant que l'on n'aura pas répondu convenablement aux préoccupations des clients en matière de sécurité, les mécanismes de distribution sur Internet ne remplaceront pas les mécanismes traditionnels. Les répondants de l'étude réalisée par SECOR s'attendent pour leur part à ce que les services bancaires sur Internet aient une incidence très positive sur l'accès des PME au financement (p. 19). En revanche, les deux tiers des répondants de l'étude réalisée par la FCEI ne croient pas que les services bancaires en ligne remplacent les succursales bancaires, et 28,5 p. 100 estiment qu'ils les remplacent partiellement. Seuls 6 p. 100 pensent que les services bancaires en ligne remplacent complètement les succursales bancaires. Même parmi les répondants qui utilisent actuellement les services bancaires en ligne, seuls 14,4 p. 100 estiment que ces services remplacent pleinement les succursales bancaires (p. 17).

Conclusions

Depuis 1995, les établissements du secteur privé ont pris beaucoup d'initiatives afin de mieux répondre aux besoins de ce segment de marché. Elles ont permis à bien des institutions financières canadiennes d'améliorer le niveau général de satisfaction de leurs clients actuels, comme l'a récemment confirmé le sondage de la FCEI, mais elles n'ont en rien facilité l'accès au financement pour les entrepreneurs qui estiment que l'on ne satisfait pas vraiment à leurs besoins financiers.

En fait, les fournisseurs de services financiers qui ont participé à l'étude de SECOR ont indiqué que les critères de prêts n'ont pas changé depuis 1995 et qu'ils ont peut-être même été resserrés depuis la mise en place des cotes de solvabilité et de la gestion centralisée des risques. Malgré une diminution de l'utilisation du crédit autorisé, les lacunes de financement persistent pour un segment du groupe des PME, surtout les jeunes entreprises en plein essor du secteur de la haute technologie dont le profil de risque et de crédit n'entrent pas dans le marché ciblé par les institutions financières privées.

Ces conclusions sont présentées ci-dessous en détail.

1. PROGRÈS RÉALISÉS DANS LE SECTEUR PRIVÉ

Depuis 1995, les institutions financières ont pris plusieurs initiatives afin de mieux répondre aux besoins de ce segment de marché et d'améliorer les relations avec les PME. Ainsi, elles ont créé des unités spécialisées et réservé des ressources à ces entreprises. Comme nous l'avons mentionné précédemment, il en a notamment résulté la migration des portefeuilles des petites entreprises vers les divisions bancaires de détail. Cette pratique a un résultat positif, à savoir que plus de propriétaires de PME s'adressent désormais à leur succursale bancaire locale pour tous leurs besoins bancaires, aussi bien commerciaux que personnels. En voyant la valeur totale d'un portefeuille, le directeur de comptes a une meilleure idée des opérations bancaires d'un entrepreneur, ce qui permet d'autoriser certaines PME à accéder à plus de financement. Cela vaut tout particulièrement pour les PME appartenant aux clients de détail, qui représentent un potentiel de croissance des revenus important du point de vue de la gestion du patrimoine. De plus, comme il y a moins de roulement parmi les directeurs de comptes et les directeurs de succursale dans le secteur bancaire de détail, les propriétaires de PME sont plus satisfaits. Il se peut aussi que le transfert du portefeuille des petites entreprises dans les services bancaires de détail entraîne une augmentation du montant des prêts personnels et des marges de crédit sur carte de crédit accordés, qui remplacent les prêts commerciaux en baisse.

Bien que certains propriétaires de PME puissent considérer ces changements d'un œil positif, ces derniers ne faciliteront pas l'accès au financement pour les propriétaires de PME dont le patrimoine personnel n'est pas important ou dont les actifs personnels sont déjà donnés en garantie au maximum. De plus, la valeur des services qu'un directeur de comptes offre à un propriétaire de PME correspond rarement à la qualité des services et des conseils d'affaires que les directeurs de comptes commerciaux fournissent traditionnellement. La migration empêchera aussi les propriétaires d'entreprendre d'utiliser pleinement le

STABILISATION DE L'UTILISATION, PAR LES PME, DU CRÉDIT AUTORISÉ

D'après l'étude réalisée en 2000 par le Conference Board, le financement accordé aux PME entre 1996 et 1998 n'a pas augmenté aussi rapidement qu'entre 1994 et 1996, malgré la croissance continue de l'économie, comme en témoigne, en partie, le choix du titre du rapport : *A Changing Demand for SME Debt Financing?* Non seulement de nouvelles sources de financement sont-elles apparues, mais le pourcentage d'utilisation du crédit autorisé aux PME a baissé entre 1996 et 1998. L'étude mentionne les facteurs suivants comme une des explications possibles de cette tendance :

Il existe un certain nombre d'explications possibles pour le manque de croissance des prêts en cours entre 1997 et 1998, notamment la rentabilité accrue des PME, le stade du cycle économique, la titrisation et la plus grande disponibilité de sources non traditionnelles de financement par emprunt qui ne sont pas couvertes par le présent rapport. [TRADUCTION]

L'étude de la FCEI jette un autre éclairage sur cette question. Elle confirme que moins de PME font des demandes de financement, malgré une économie solide. En fait, seuls 60 p. 100 des répondants ont déclaré avoir fait une demande de prêt à terme, de marge de crédit ou d'accroissement de la marge de crédit existante au cours des trois dernières années. Parmi les répondants qui avaient fait une demande de financement, 66 p. 100 étaient des jeunes entreprises (c.-à-d., en affaires depuis 10 ans ou moins). Seules la moitié des entreprises ayant moins de cinq employés avaient fait une demande au cours des trois dernières années.

D'après l'étude de la FCEI, cette tendance ne semble pas être liée aux cycles économiques. En effet, le nombre d'entreprises à la recherche de financement a commencé à diminuer depuis la récession du début des années 1990, et cette tendance à la baisse s'est maintenue pendant la conjoncture favorable de la fin des années 1990. L'étude fait remarquer ceci :

Toutefois, le fait qu'elle se maintienne pendant une période de croissance économique vigoureuse soulève de graves questions. Il est particulièrement troublant de constater que la tendance s'accroît parmi les micro-entreprises, la moitié d'entre elles seulement ayant soumis une demande de financement au cours des trois dernières années.

Il faut donc répondre à la question fondamentale suivante : ces changements dépendent-ils de l'offre ou de la demande? Dans son étude, le Conference Board conclut que la réduction des financements et l'évolution de l'offre de financement dépendent probablement de la demande, alors que selon la FCEI, le fossé qui s'élargit entre l'offre et la demande concerne le financement par crédit des PME.

¹³ Conference Board du Canada, p. 28.

¹⁴ FCEI, p. 10.

¹⁵ Ibid., p. 10.

La contribution croissante des PME à l'activité économique globale et à la création d'emplois est une tendance importante. Les PME canadiennes ont profité de la croissance économique soutenue et y ont contribué, créant notamment 75 p. 100 des nouveaux emplois en 1996-1997¹². En fait, bon nombre de ces emplois ont été créés par les travailleurs autonomes, dont le nombre a augmenté régulièrement dans les années 1990, à raison de 3 p. 100 par an en moyenne. À la fin de 1999, on comptait près de 2,5 millions de travailleurs autonomes au Canada, ce qui représentait 18 p. 100 de l'ensemble des travailleurs canadiens. De nombreux facteurs expliquent ce phénomène, notamment le recours croissant à la sous-traitance par les grandes entreprises. De plus, l'importance croissante des nouvelles technologies ouvertes telles que les technologies Web uniformisent les règles du jeu pour bien des PME canadiennes.

Les PME sont également devenues une importante source d'innovation. En effet, elles sont souvent le moteur de nouveaux produits et de nouvelles technologies dans les industries en pleine croissance. Cela est particulièrement vrai dans le cas des entreprises en démarrage, qui figurent parmi celles qui créent le plus d'emplois et qui innove le plus dans l'économie d'aujourd'hui.

COMPLEXITÉ ACCRUE DES BESOINS DE FINANCEMENT DES PME

Les répondants de l'étude réalisée par SECOR et de celle réalisée par le Groupe Angus Reid ont confirmé que la complexité des besoins de financement des PME va de pair avec la complexité croissante de l'économie canadienne. Par exemple, bien que le financement demeure important de façon générale, d'autres types de sources de financement, comme le crédit-bail, le capital de risque et le quasi-capital, deviennent de plus en plus courants et recherchés. Comme la structure de capital des PME est de plus en plus complexe, il est désormais courant pour les entreprises de recourir à de multiples sources de financement, notamment des prêts à terme, le financement à vue, le crédit-bail, des prêts personnels, l'argent de l'affectation et le capital de risque.

Cette tendance s'accroît, car les industries de service jouent un rôle de plus en plus important sur le plan économique, et la part des actifs incorporels augmente par rapport au total des actifs. Cette dernière tendance aura inévitablement des répercussions à long terme sur la capacité des PME d'accéder au financement, lorsqu'il n'est pas possible d'obtenir une plus grande proportion d'actifs par des méthodes traditionnelles, d'où la nécessité d'approches novatrices en matière de financement.

Une autre tendance qui se dessine et qui réorientera notre économie concerne le transfert de propriété des petites entreprises appartenant à la génération du baby boom. Étant donné la situation démographique actuelle du Canada, beaucoup de ces transferts devraient s'opérer au cours des 10 prochaines années et ils seront très difficiles à financer. De plus, il sera important de surveiller leur incidence sur la capacité des PME d'attirer et de retenir des ressources humaines sur un marché sans cesse comprimé.

¹² Statistique Canada, *Dynamique de l'emploi 1997* (exclut les services gouvernementaux).

financiers offerts aux PME canadiennes. Comme l'étude réalisée par SECOR, de nombreuses institutions financières ont réduit leurs réseaux de succursales et diversifié leurs réseaux de distribution au moyen des services bancaires par téléphone ou par Internet. Ces technologies ont également entraîné une sorte d'uniformisation des processus. Cependant, on ne sait pas encore très bien si ces changements aideront les PME à accéder au financement ou, au contraire, s'ils leur compliqueront la tâche.

L'apparition d'unités de recouvrement des prêts centralisées dans quelques institutions financières est un autre changement important lié à l'évolution technologique. Cette automatisation accélèrera les réactions des prêteurs en cas de défaut de paiement sur les prêts. Il faudra surveiller cette évolution afin d'en évaluer les répercussions sur les PME canadiennes.

Tendances du côté de la demande

CONTEXTE DANS LEQUEL ÉVOLUENT LES PME

L'économie canadienne a connu jusqu'à la fin de 2000 l'un de ses plus longs cycles de croissance économique depuis le milieu des années 1960. D'après les estimations, le PIB réel du Canada a augmenté de 5 p. 100 en 2000 — un taux qui le classe au deuxième rang parmi les pays du G-7 — et, vers la fin de l'année, le taux de chômage avait baissé à 6,8 p. 100, soit son niveau le plus bas depuis près de 24 ans. En 2000 toujours, 378 500 emplois à temps plein ont été créés. L'OCDE prévoit que le Canada aura la croissance économique la plus rapide parmi les pays du G-7 en 2001 et qu'il se classera au premier rang pour la création d'emplois.

Afin de mieux comprendre le lien entre la croissance économique et l'activité des PME, la Banque Canadienne Impériale de Commerce (CIBC) a publié en mars 2000 un rapport, intitulé *Small Business in Canada, Trends and Prospects*, qui présente l'indice de l'activité économique des petites entreprises¹¹. Cet indice montre qu'il y a corrélation entre l'activité des PME et l'activité économique globale, et que l'activité des PME croît plus rapidement lorsque l'économie globale en est aux premiers stades de redressement et diminue plus rapidement quand un ralentissement s'amorce. En 1999, l'activité des PME a progressé d'environ 4,2 p. 100, comparé à 3,8 p. 100 pour l'économie globale. Pour 2000, le rapport prévoyait que l'activité des PME augmenterait de 3,8 p. 100, contre 3,6 p. 100 pour l'ensemble de l'économie. Ces données indiquent que l'activité économique globale reste dynamique.

Le rythme de création des PME suit celui de la croissance dans l'activité des PME. D'après les estimations du rapport de la CIBC, le nombre d'entreprises comptant moins de 10 employés a augmenté de 20 000 entre 1998 et 1999, soit une croissance de 2,5 p. 100.

CONCURRENCE ET CONSOLIDATION

Le secteur des services financiers est actuellement en pleine mutation et ce, à l'échelle mondiale. La consolidation se poursuit par des regroupements entre banques et autres institutions. On assiste à la création de grands conglomérats financiers dans différentes régions du monde. À la tête de cette restructuration se trouvent les États-Unis, et les récentes modifications apportées au cadre législatif américain favoriseront très vraisemblablement une consolidation importante de l'industrie américaine et la création de grands conglomérats financiers internationaux.

Au Canada, la tendance à la consolidation se poursuit également et beaucoup de changements importants devraient se produire si le projet de loi C-8 sur la réforme du secteur est adopté. Ce nouveau cadre de référence devrait accroître la concurrence sur le marché national grâce à des règles de propriété plus libérales propres à encourager de nouveaux venus, à un accès élargi au système de paiement et à des régimes plus souples pour les coopératives de crédit et les banques étrangères.

Comment tout cela se traduira-t-il pour les consommateurs de services financiers? Sans aucun doute, la concurrence accrue aura un effet positif sur ces services en général. Cependant, l'essentiel sera de déterminer si cette concurrence accrue permettra un meilleur accès au financement pour les PME qui sortent actuellement des limites de crédit et de risque des institutions privées.

MAXIMISATION DE LA VALEUR POUR L'ACTIONNAIRE

La tendance à consacrer les ressources institutionnelles à la réalisation d'un seul objectif primordial, à savoir maximiser la valeur pour l'actionnaire en dégageant des rendements élevés sur les capitaux propres, influe également sur le secteur des services financiers au Canada. Grâce aux progrès enregistrés, les institutions financières peuvent désormais concentrer leurs activités principalement sur les clients qui respectent des niveaux de rentabilité particuliers. Beaucoup d'institutions procédant à des restructurations afin de se consacrer à des activités plus rentables, comme la gestion de patrimoine, les clients les moins rentables commenceront inévitablement à constater une différence dans la façon dont ils sont traités par leurs institutions.

Bien qu'il soit trop tôt pour évaluer vraiment l'incidence de cette évolution sur la capacité des PME d'accéder aux services de financement et de consultation dont elles ont besoin pour prendre de l'expansion, une tendance semble se dégager : les clients les moins rentables auront de plus en plus de difficulté à accéder aux services financiers dont ils ont besoin et ces services leur coûteront de plus en plus cher.

PRESTATION DE SERVICES ET NOUVELLES TECHNOLOGIES

La tendance la plus notable qui influe sur la distribution des services financiers est celle des nouvelles technologies, surtout les technologies Web. Celles-ci offrent toute une gamme de possibilités qui amélioreront la qualité de service tout en réduisant les frais de traitement. Ces changements influent sur les réseaux de distribution utilisés par les institutions canadiennes et ils redéfinissent la prestation des services

RATIONALISATION DES PRODUITS FINANCIERS OFFERTS AUX PME

Les répondants de l'étude réalisée par SECOR ont indiqué que de nombreuses institutions financières avaient commencé à rationaliser leurs services financiers offerts aux PME. Par exemple, elles ont choisi des produits tels que la protection de découvert, les services de compte courant et la carte de crédit pour PME, et les ont regroupés pour remplacer les prêts à terme qui sont moins rentables. Cette rationalisation favorise l'introduction de produits financiers qui sont plus normalisés et moins coûteux à offrir. Toutefois, il reste à savoir si ces solutions rationalisées répondent, en fait, aux besoins de financement des PME ou si elles conduisent tout simplement ces dernières à financer des éléments d'actif à long terme avec des solutions financières à court terme.

MIGRATION DES PME CLIENTES DES SERVICES BANCAIRES COMMERCIAUX AUX SERVICES BANCAIRES DE DÉTAIL

Les répondants de l'étude réalisée par SECOR ont confirmé que de nombreuses institutions financières, surtout les banques à charte, cherchent à accroître les revenus en reliant leurs produits destinés aux PME aux produits financiers personnels offerts aux propriétaires de PME. De l'avis des répondants, en passant des services bancaires commerciaux aux services bancaires de détail, les PME ont plus facilement accès au financement.

ÉMERGENCE DE SOCIÉTÉS DE CRÉDIT SPÉCIALISÉES

Selon l'étude du Conference Board du Canada, la part de marché globale des banques à charte dans le financement des PME est demeurée relativement stable entre 1996 et 1998, alors que celle d'autres acteurs, comme les sociétés de crédit spécialisées (p. ex., les sociétés de crédit-bail et les sociétés émettrices de carte de crédit), a augmenté, passant de 13 p. 100 en 1994 à 20 p. 100 en 1998. La part des sociétés de crédit-bail est, par exemple, passée de 9 p. 100 à 15 p. 100. Cette tendance a été confirmée par les répondants de l'étude réalisée par le Groupe Angus Reid, qui ont indiqué que les sociétés de crédit-bail représentaient une solution de rechange au financement traditionnel et une option de financement secondaire, mais à un coût plus élevé¹⁰. Cela va de pair avec la tendance croissante au recours au financement reposant sur l'actif, qui devient un substitut viable aux mécanismes traditionnels de financement par emprunt. Cette tendance a certainement contribué aux investissements non négligeables auxquels on assiste au Canada depuis 1995 dans les machines et l'équipement.

¹⁰ Groupe Angus Reid, p. 20.

Figure 18 : Prêts en cours, en pourcentage des montants autorisés
Les sept banques prises ensemble

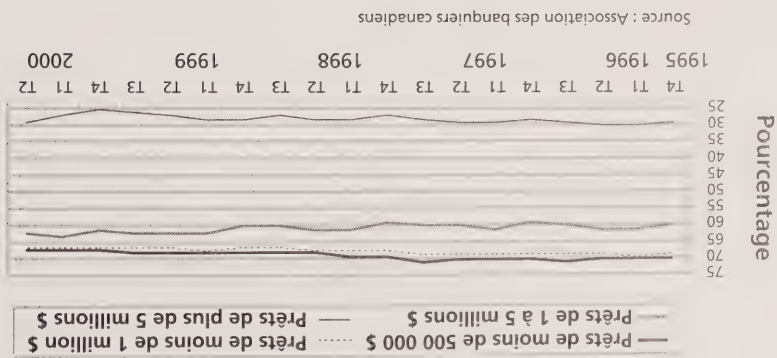


Figure 19 : Prêts bancaires de moins de 250 000 \$
Évolution des pourcentages entre T4 1995 et T4 2000

| Tranche | | Crédit autorisé (pourcentage) | | Crédit à terme (pourcentage) | | Prêt d'exploitation (pourcentage) | | Client (pourcentage) | |
|---------|--|----------------------------------|--|------------------------------------|--|---|--|-------------------------|--|
| | | En cours | | | | | | | |
| | | de 0 \$ à 24 999 \$ | | 9,5 | | -43,6 | | 13,3 | |
| | | de 25 000 \$ à 49 999 \$ | | 9,5 | | -21,8 | | 14,3 | |
| | | de 50 000 \$ à 99 999 \$ | | 7,1 | | -11,1 | | 9,3 | |
| | | de 100 000 \$ à 249 999 \$ | | 6,1 | | 0,8 | | 1,6 | |
| | | Total (moins de 250 000 \$) | | 7,0 | | -7,5 | | 6,1 | |
| | | | | | | | | 19,9 | |

Tendances du côté de l'offre

BAISSE DE L'UTILISATION DU CRÉDIT AUTORISÉ

Tant que l'on ne disposera pas de données plus complètes sur le financement par emprunt total offert aux PME du Canada, à la suite de l'initiative de collecte de données sur le financement menée par Industrie Canada et Statistique Canada, les seules sources d'information fiables sur le financement par emprunt des PME sont le rapport *Statistiques bancaires et financières* de la Banque du Canada, dont les données sont fournies par l'Association des banquiers canadiens, et les rapports semestriels du Conference Board du Canada.

Ces statistiques mettent en évidence les faits suivants.

- Au deuxième trimestre de 2000, les crédits autorisés par les banques à charte à l'intention des PME (comme point de référence, les autorisations accordées aux PME confèrent des limites de crédit inférieures à 1 million de dollars) s'élevaient à 71,6 milliards de dollars.
- Les crédits en cours ont augmenté de 5 p. 100 depuis le début de 1996, pour atteindre 47,7 milliards de dollars.
- Les entreprises de l'industrie du savoir représentent environ 2 p. 100 du crédit bancaire en cours.
- Malgré l'augmentation régulière du montant des crédits consentis par les banques, le pourcentage d'utilisation du crédit (c.-à-d., les crédits en cours divisés par les autorisations de crédit) pour des prêts de moins de 1 million de dollars est passé de 70 p. 100 à 67 p. 100, comme le montre la figure 18. Cette baisse tient, selon toute vraisemblance, au fait que les entreprises récoltent les fruits d'une bonne période économique et qu'elles n'ont pas besoin de recourir au crédit. Seul le pourcentage d'utilisation de la catégorie des prêts de 1 à 5 millions de dollars a augmenté au cours de cette période.

PASSAGE DES PRÊTS À TERME AUX PRÊTS À VUE

Comme le montre la figure 19, on remarque les faits suivants en examinant les données sur les prêts à terme inférieurs à 250 000 \$ pour la période 1995-2000. Les prêts à terme de la tranche 0 \$-24 999 \$ ont diminué de 44 p. 100, alors que dans la tranche 25 000 \$-49 999 \$, ils ont baissé de 22 p. 100. Dans ces deux tranches, il y a toutefois eu une croissance de 13 p. 100 et 14 p. 100 respectivement pour les prêts d'exploitation (à vue) au cours de la même période. Cette progression tient très probablement à l'apparition de la carte de crédit pour PME (les activités de carte de crédit sont incluses dans ces statistiques mais ne peuvent être séparées), qui permet d'obtenir rapidement et facilement de l'argent dans ces tranches de crédit. Toutefois, il convient de mentionner que la croissance des prêts d'exploitation en cours n'est pas équivalente à la diminution des prêts à terme. Cela semble indiquer, d'une part, un passage des prêts à terme aux prêts à vue et, d'autre part, une réduction nette des financements inférieurs à 250 000 \$.

Tendances des services de financement et de consultation offerts aux PME

La recommandation de conserver le mandat actuel de la BDC repose sur une évaluation exhaustive des tendances récentes qui influent sur les services de financement et de consultation offerts aux

PME. La présente section présente une perspective détaillée de ces tendances, d'après une analyse de plusieurs études de l'état actuel du marché de financement des PME au Canada, y compris une étude du Conférence Board du Canada⁵, le rapport du Groupe de travail MacKay⁶, un récent sondage de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI)⁷, une étude spéciale par le Groupe Angus Reid sur les perspectives des PME qui examine l'offre de financement du point de vue de ces dernières⁸, et une étude spéciale réalisée par SECOR sur le financement des PME du point de vue des fournisseurs de services financiers⁹. Il est à noter que les deux dernières études citées ont été demandées expressément aux fins du présent examen. Un résumé détaillé de ces études figure à l'annexe III du présent rapport.

L'examen des recherches récentes consacrées au financement des PME donne une bonne information sur l'accès des PME aux services de financement et de consultation et sur l'incidence de ces services sur le rôle futur et les perspectives d'avenir de la BDC. En se fondant sur les conclusions de ces recherches, la présente section propose une interprétation prospective de ce que ces tendances récentes signifient — à la fois du point de vue de l'offre et de la demande — pour les fournisseurs de services aux PME, les types de services offerts et les mécanismes de prestation utilisés.

- 5 Conférence Board du Canada, *A Changing Demand for SME Debt Financing?*, janvier 2001.
- 6 Groupe de travail sur l'avenir du secteur des services financiers canadiens, *Rapport du Groupe de travail*, septembre 1998.
- 7 Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *Investir dans l'entrepreneuriat*, mars 2001.
- 8 Groupe Angus Reid, *Services de financement aux petites et moyennes entreprises du Canada — Rapport de recherche auprès de groupes de discussion*, juillet 2000.
- 9 SECOR, *Récents développements concernant le financement des PME par emprunt : l'offre*, juillet 2000.

Faut-il maintenir la BDC?

Les institutions financières privées ont annoncé un certain nombre d'initiatives destinées à mieux répondre aux besoins des PME. Bon nombre de ces initiatives sont récentes et il faudra un certain temps avant qu'elles prennent pleinement effet, mais il semble bien qu'elles aideront davantage les PME déjà bien servies par ces institutions privées. Autrement dit, les lacunes repérées au moment de l'adoption de la loi sur la BDC restent malheureusement tout aussi évidentes aujourd'hui qu'il y a cinq ans.

La BDC en sa forme actuelle continue donc d'avoir sa raison d'être. En tant que prêteur complémentaire, doté d'un mandat commercial et d'un rôle d'intérêt public, elle proposera de tout nouveaux services au Canada et comblera les lacunes du marché qu'empêchent les PME de réaliser leur plein potentiel économique, tout en servant les segments de marché mal servis à l'heure actuelle par le secteur privé. Cette recommandation ressemble peut-être à une demande de statu quo, mais la mise en œuvre du mandat de fonctionnement de la BDC est loin de se résumer à cela. Au cours des cinq dernières années, la BDC a bâti une assise solide qui peut maintenant profiter à un certain segment des PME canadiennes. En effet, elle peut leur offrir des services de financement, de consultation et de mentorat et ce, au cas par cas. Pour un fournisseur de services financiers à long terme, cinq ans constituent une période relativement courte afin d'évaluer l'incidence de sa contribution au développement économique.

Faut-il privatiser la BDC?

Comme le suggèrent les données présentées plus loin dans le rapport, les récents développements n'ont, en tout cas, pas changé matériellement les lacunes repérées en 1995. Il reste donc justifié de maintenir la BDC dans le secteur public, où elle peut remplir à la fois son objectif commercial et son rôle d'intérêt public.

Pertinence de la Loi sur la BDC

du Canada, tout en continuant de servir sa clientèle traditionnelle et de mettre l'accent sur les petites entreprises. Pour s'acquitter de ce mandat, elle a dû procéder à des changements organisationnels très importants et se repositionner sensiblement sur le marché. Étant donné, entre autres, l'évolution du marché, il est raisonnable de penser que la BDC ne contribue pas encore autant qu'elle le pourrait au développement de la capacité économique au Canada. En conséquence, le présent examen conclut que les éléments du mandat de la BDC demeurent aussi pertinents aujourd'hui qu'au moment de son adoption et qu'aucun changement n'est nécessaire pour le moment.

La loi sur la BDC joue un rôle fondamental par rapport au mandat de la Banque. Le présent examen du mandat tient compte de plusieurs questions élémentaires qui permettent de déterminer la pertinence de cette loi et de la BDC en tant qu'une institution financière d'État.

Est-il toujours nécessaire d'avoir une société d'État axée sur la prestation de services de financement et de consultation aux PME canadiennes?

L'analyse présentée dans la section suivante conclut qu'un certain segment des PME canadiennes a toujours beaucoup de mal à accéder aux types de financement nécessaires pour prendre de l'expansion. Comme nous le verrons, les PME contribuent considérablement au PIB du Canada, à la croissance et à la création d'emploi. Cependant, la plupart d'entre elles accusent toujours un retard sur les PME américaines au chapitre de l'adoption de nouvelles technologies, ce qui explique en partie le retard dans l'innovation (qui persiste au Canada. Or, il est essentiel d'avoir accès à un financement à terme adéquat pour pouvoir adopter de nouvelles technologies, et l'intérêt public dicte de conserver une société d'État qui réponde tout particulièrement aux besoins de financement et de consultation des PME canadiennes. Par conséquent, il reste tout à fait pertinent que la BDC continue de s'efforcer de satisfaire aux nouveaux besoins en capital des PME qui ont du mal à obtenir un financement auprès des sources traditionnelles.

La BDC continue-t-elle de répondre aux besoins des PME?

Pour répondre à cette question, nous avons, par l'entremise du mandat de la Banque, réexaminé la raison d'être de la BDC et nous l'avons comparée aux nouveaux besoins des PME canadiennes. Nous en avons conclu que, malgré l'évolution rapide du marché durant une certaine période, il reste justifié que la BDC continue de servir les PME. Nous avons également voulu savoir s'il fallait modifier sensiblement la loi sur la BDC. Nous avons conclu qu'étant donné que les PME canadiennes restent confrontées à des lacunes sous-jacentes sur le marché et que la BDC a disposé d'outils suffisants pour mettre en œuvre ses objectifs au cours de la période examinée, il n'est pas nécessaire d'apporter des changements importants à la loi (cette question sera traitée plus en détail dans la section suivante, consacrée aux tendances des services de financement et de consultation offerts aux PME). Si la situation change avant le prochain examen, des mesures devront être soumises à l'examen du Parlement afin d'y remédier.

Question : Faut-il renouveler le mandat de la BDC?

La présente section résume les principales recommandations qui découlent de notre examen du mandat. Ces recommandations, et les questions et réponses qui les accompagnent, sont tirées des conclusions présentées dans la partie I du présent rapport, ainsi que des analyses contenues dans les pages suivantes, qui donnent un aperçu des récentes tendances sur les marchés du financement et des consultations des PME, et d'une évaluation de leur répercussion sur les PME canadiennes.

Recommandation

Il est recommandé que le mandat actuel de la BDC soit reconfirmé et que la Loi sur la BDC soit maintenue sans aucune modification.

Au vu de cette recommandation, la Banque continuerait de mettre en œuvre le mandat qui lui a été confié à l'adoption de la loi sur la BDC et qui a ensuite été précisé par les décisions du gouvernement et du conseil d'administration de la BDC prises ultérieurement. En faisant cette recommandation, il est entendu que le gouvernement du Canada et la BDC continueront, tous deux, à surveiller le milieu du financement et des consultations des PME afin d'y adapter les stratégies de la Banque.

En vertu de l'article 36 de la Loi sur la BDC, le prochain examen obligatoire du mandat de la BDC doit être déposé, au plus tard, en juillet 2011. Entre-temps, le ministre de l'Industrie et la BDC tiendront le Parlement régulièrement informé des changements apportés aux stratégies et aux buts de la Banque en lui présentant chaque année un résumé du plan d'entreprise et le rapport annuel de la Banque. Si la conjoncture évolue sensiblement d'ici 2011, il pourrait être bon de revenir devant le Parlement pour examiner les questions relatives au mandat de la BDC.

Justification

Comme l'explique en détail la partie I du présent rapport, la Loi sur la BDC a apporté d'importantes modifications à l'orientation de la Banque. Ainsi, celle-ci a réussi à passer de prêteur de dernier ressort à prêteur complémentaire et ce, d'une manière commercialement responsable, tout en remplissant plusieurs objectifs d'intérêt public. À cet égard, la Banque a élaboré des moyens novateurs pour servir les PME canadiennes, ainsi que les entreprises de l'industrie du savoir en pleine croissance et les exportateurs



Poursuite du mandat de la BDC

Partie II

RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION CRITIQUE

Voici les conclusions tirées en ce qui concerne les réalisations de la BDC depuis 1995.

La BDC est passée avec succès d'un rôle de prêteur de dernier ressort à celui de prêteur complémentaire. Elle a réussi à s'acquitter de son mandat et, plus précisément, a répondu aux besoins des PME de l'industrie du savoir. Elle est parvenue à obtenir un rendement des capitaux propres au moins égal au coût des fonds du gouvernement, à créer un poste d'ombudsman et à mettre en œuvre une Charte des droits du client, tout en faisant mieux connaître ses services dans l'ensemble du pays.

En ce tournant, la Banque doit faire fond sur les bases qu'elle a jetées depuis 1995 et travailler davantage dans les domaines de la consultation, des ententes de partenariat et du soutien aux marchés en développement. Étant donné que c'est de ses opérations, elle devra améliorer ses méthodes de gestion des risques et du portefeuille pour pouvoir continuer de jouer un rôle de chef de file en tant que banque

À la suite de l'examen spécial, la direction a amélioré ses plans de développement en place, en faisant le nécessaire pour inclure des activités destinées expressément à tenir compte des observations des examinateurs. Ces activités ont été suivies régulièrement. À l'heure actuelle, 75 p. 100 des observations ont donné lieu à des mesures, et il devrait être répondu à la plupart des autres préoccupations durant le présent exercice. Il ne restera que quelques questions relatives à des projets à long terme.

Au chapitre de la saine gestion des risques, les préparatifs détaillés de la BDC en vue du passage à l'an 2000 lui ont permis de ne rencontrer aucun problème. Ils se sont également traduits par une amélioration et un renouvellement des systèmes d'information et des compétences des employés pour mieux répondre à la croissance et à la transformation des opérations de la Banque. De plus, le plan d'urgence pour l'an 2000 a servi d'assise à un plan de continuité des opérations plus général, qui a été élaboré et mis à l'épreuve avec succès.

La Banque a mené à bien un projet d'évaluation de la gestion intégrée des risques et de la gestion des risques liés au portefeuille de crédit, ainsi que de leur importance dans la BDC en tant qu'organisme de développement des petites entreprises. Des plans de développement sont en cours afin de concrétiser des possibilités d'intégrer d'autres pratiques de gestion des risques dans les activités de la BDC et d'accroître la sensibilité aux possibilités de gestion des risques. La haute direction met la dernière touche à des plans de travail visant à élaborer et à mettre en œuvre un processus destiné à surveiller l'intégration des risques commerciaux afin que le conseil d'administration et la direction puissent cerner, évaluer et surveiller les principaux risques commerciaux et en tenir compte dans la prise de décision stratégique. Ce processus devrait permettre d'accroître les connaissances grâce à l'application des concepts de pertes prévues et de capital économique à la gestion des risques liés au portefeuille de crédit. Cela aidera la BDC dans l'élaboration de son plan d'activités en apportant plus de détails sur l'établissement du prix des prêts, le développement des entreprises, l'élaboration de nouveaux produits et la gestion du portefeuille, et en faisant mieux comprendre les répercussions de son mandat.

La BDC a reconnu qu'il est nécessaire de mieux évaluer la réalisation de sa mission et de ses objectifs. À cet égard, elle s'est fixée des objectifs mesurables qui permettent une évaluation du rendement en regard d'objectifs de croissance et de rentabilité. La Banque envisage actuellement des solutions de rechange pour améliorer la collecte de données sur les secteurs industriels importants. Un nouveau cadre d'évaluation reposant sur une approche équilibrée de carte de pointage sera défini afin d'évaluer le rendement de la Banque.

Toutes les préoccupations des examinateurs liées au roulement du personnel et à la dotation des postes supérieurs sont maintenant réglées. En outre, la politique en matière de ressources humaines de la Banque est continuellement réexaminée afin de l'adapter à l'évolution stratégique et environnementale. Enfin, la Banque a lancé une initiative d'« employeur de choix ».

Cependant, les examinateurs font quelques observations relatives à la gestion intégrée des risques commerciaux. Ils font remarquer que la conjoncture dans laquelle la Banque évolue peut changer rapidement et même si cela peut se traduire par des possibilités importantes, les risques sont aussi plus grands. Ils font également observer que, même si elle a élaboré des outils de gestion des risques pour ses principales activités — qu'elle continue d'améliorer —, la Banque doit pratiquer une gestion plus intégrée des risques afin de s'assurer que les risques graves auxquels elle est confrontée sont pris en considération de façon objective et globale.

Plus précisément, les examinateurs se concentrent sur les quatre points suivants.

Amélioration des systèmes d'information et des compétences

Les examinateurs citent des risques associés au changement des systèmes d'information essentiels de la Banque, principalement en préparation au passage à l'an 2000, et des défis que posent le recrutement et le maintien du personnel dans les divisions des systèmes et de la technologie.

Les examinateurs citent également certains risques liés au mouvement important dans les ressources humaines, à tous les niveaux. Ils rappellent qu'il est important pour la Banque d'attirer et de retenir les ressources humaines nécessaires pour fournir à la clientèle un service de qualité.

sance ciblée du portefeuille

examinateurs rappellent qu'il est important pour la Banque de mettre à jour et d'améliorer tamment son portefeuille de prêts et ses pratiques de gestion des investissements afin d'arriver à un meilleur rendement global du portefeuille.

« suffisante »

Les examinateurs font remarquer ceci : « La Banque se doit de maintenir une rentabilité suffisante afin de réaliser son mandat d'intérêt public qui est d'appuyer l'entrepreneuriat canadien et plus spécifiquement la petite et moyenne entreprise. »

Produits et services nouveaux et améliorés

Tout en reconnaissant que la Banque a élaboré avec succès de nouveaux produits et services, les examinateurs soulignent qu'une approche plus structurée en matière d'étude de marché pourrait améliorer le processus de lancement des innovations.

MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS

La direction de la Banque a donné suite à ces observations. La BDC améliore actuellement son système de gestion des risques ainsi que d'autres procédures d'exploitation afin de répondre aux recommandations des examinateurs.

à terme. Depuis 1995, le recouvrement des coûts du Groupe est passé de 56 p. 100 à 82 p. 100. Par conséquent, la combinaison des services de financement et de consultation permet à la Banque d'optimiser son soutien au développement et à la réussite des PME appartenant à ses marchés cibles alors que celles-ci évoluent pour s'adapter aux changements technologiques et mondiaux.

Le Groupe-conseil s'appuie aussi sur des partenariats stratégiques avec des organismes des secteurs public et privé afin d'élargir la couverture de ses services. De plus, le Groupe est devenu membre de l'Association canadienne des conseillers en administration et de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec. Par ailleurs, il aide tous ses employés à obtenir les titres professionnels offerts par ces organismes, afin qu'ils soient mieux à même d'offrir des services à valeur ajoutée et de proposer des conseils pertinents aux PME appartenant aux marchés cibles de la Banque.

Évaluation critique de la BDC

RÉSULTATS DE L'EXAMEN SPÉCIAL DE LA BDC RÉALISÉ EN 1999

En 1999, en collaboration avec la société KPMG, le Bureau du vérificateur général du Canada a procédé à son plus récent examen spécial de la Banque. Le Bureau devait dire s'il existait une assurance raisonnable que les systèmes et les pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante. L'examen spécial visait à évaluer les pratiques de la Banque en regard de critères qui reflétaient les connaissances et l'expérience des examinateurs en matière de vérification de l'optimisation des ressources, des exigences législatives et réglementaires, ainsi que des normes et pratiques suivies par la Banque et d'autres organismes. Mentionnons que l'examen a été réalisé en fonction de la nouvelle Loi sur la BDC et du nouveau mandat défini en 1995, dont les principaux éléments sont présentés au début de ce document. Les examinateurs ont tiré la conclusion suivante : « À notre avis, compte tenu des critères établis, il y a un degré raisonnable de certitude que les systèmes et les pratiques examinés ne comportent aucune lacune importante. »

Dans leur rapport, les examinateurs citent un certain nombre d'initiatives prises par la Banque pour s'acquitter de son mandat. Ils constatent que la Banque s'efforce notamment de répondre aux besoins des PME en se montrant souple en tant que prêteur et en adaptant ses solutions aux besoins particuliers d'un emprunteur ou d'un secteur donné de l'économie. Ainsi, la Banque peut offrir un financement personnalisé qui aide les entreprises à réaliser leurs projets. L'examen souligne l'attention particulière apportée par la Banque au service à la clientèle, dont témoignent l'adoption d'une Charte des droits du client, la nomination d'un ombudsman et les sondages menés régulièrement auprès de la clientèle pour améliorer le service. Sont à noter également les ententes de partenariat conclues par la Banque, les efforts qu'elle déploie pour mieux se faire connaître et être plus accessible, ainsi que l'importance qu'elle attache à la régie institutionnelle.

Outre les services de consultation entièrement personnalisés offerts à ces clients, le Groupe-conseil propose une gamme de solutions uniques et éprouvées, comme la stratégie de technologie, les services ISO, le régime HACCP pour le contrôle de la qualité dans l'industrie alimentaire, la planification stratégique et l'évaluation du potentiel de croissance. Bien que l'accent soit mis sur les PME des marchés cibles de la banque, l'ADQ appuie l'entrepreneuriat des particuliers et des petites PME par l'entremise de programmes destinés aux micro-entreprises et aux jeunes entrepreneurs, qui allient le financement et les services de consultation.

Le pourcentage des clients du Groupe-conseil qui appartiennent à l'industrie du savoir ou sont tournées vers l'exportation est passé de moins de 1 p. 100 à 22 p. 100 pendant l'exercice 1999-2000. De surcroît, en 1999-2000, près de 1 200 clients de la BDC ont utilisé à la fois les services de financement et de consultation. Le marché cible du Groupe reste très sensible aux prix, mais la viabilité financière est un objectif réalisable.

RÉSULTATS DU GROUPE-CONSEIL

Le Groupe-conseil traite presque exclusivement avec des PME, dont il appuie le développement dans quatre domaines principaux, à savoir la qualité, la croissance, l'exportation et le commerce électronique. La contribution des revenus des services de consultation de la BDC reflète la répartition de la demande de services en la matière. En 1999-2000, les revenus des services de consultation atteignaient 19,4 millions de dollars, soit une hausse de 9 p. 100 par rapport à l'exercice 1998-1999. En tout, 37 p. 100 des revenus du Groupe-conseil sont relatifs à la qualité, 30 p. 100, des conseils relatifs à la croissance (y compris l'exportation), 16 p. 100, des conseils relatifs à l'ISO et à la qualité, 10 p. 100, des autres services de consultation.

Les services financiers offerts par la Banque.

À l'examen, les services financiers de la Banque, c'est-à-dire des entreprises exportatrices de pointe, en pleine croissance et à forte intensité de connaissances. À la suite de l'examen, la Banque a remodelé ses services de financement et a offert des solutions pertinentes correspondant aux besoins des PME aux diverses étapes de leur développement. Certains mécanismes ont été créés tout spécialement pour compléter les services financiers offerts par la Banque.

Le Groupe-conseil a également rebaptisé le Groupe-conseil de la BDC, a posé des défis particuliers. En fait, il a fallu revoir complètement les pratiques locales, remplacer une bonne partie des ressources humaines, se repositionner sur le marché et élaborer une gamme presque tout à fait nouvelle de solutions de financement. Aujourd'hui, les solutions que propose le Groupe-conseil sont axées sur les besoins modernes des PME et, dans certains cas, celui-ci est le seul fournisseur fiable à offrir des services à des prix abordables au Canada.

Le Groupe-conseil a également travaillé en partenariat avec elles pour ajouter plus de cohérence et de qualité à l'offre. En plus, en partageant à l'échelle nationale des pratiques et des solutions locales exemplaires, la BDC fait en sorte que ses clients et son réseau de partenaires utilisent les toutes dernières solutions éprouvées pour répondre aux besoins des PME.

uniques dans ce domaine. Et, plus ces compétences s'affinent, plus la Banque peut démontrer la viabilité commerciale de ce segment de marché au Canada.

Durant la période examinée (1995-2000), le montant des nouveaux financements subordonnés autorisés par la BDC a augmenté de deux tiers environ, passant de 65 millions de dollars en 1994-1995 à 109 millions en 1998-1999. (Au cours de l'exercice 1999-2000, le montant total autorisé est descendu à 87 millions de dollars en raison d'une baisse générale dans l'industrie, d'une modification de la structure de prestation pour cette solution et d'un réalignement des solutions de la BDC.) L'activité plus importante dans les premières années était attribuable à la solution des prêts à redévances et à sa variante, le capital patient. La BDC est le fournisseur le plus actif sur le marché canadien du financement subordonné en ce qui a trait aux transactions inférieures à 5 millions de dollars. Elle représentait 73 p. 100 des nouvelles ententes de financement subordonné conclues au cours des trois premiers trimestres de l'an 2000 (et 82 p. 100 des transactions inférieures à 1 million de dollars). Le ciblage de la BDC est plus limité que celui de la moyenne de l'industrie puisque la Banque se concentre sur le financement initial, qui se chiffre en moyenne à 650 000 \$ (comparé aux prêts de l'industrie, qui s'élèvent en moyenne à 1 million de dollars). Donc, la BDC fournit les trois quarts du financement subordonné des PME au Canada pour ce qui est des montants inférieurs à 1 million de dollars. La BDC reste également un des rares fournisseurs qui fonde les remboursements sur les futures redévances ainsi que, par exemple, sur les ventes et sur les flux de trésorerie. Les autres fournisseurs sont plus susceptibles d'appliquer des taux d'intérêt majeurs, ainsi que des frais de transaction, et de se couvrir en prenant des options sur actions.

GRUPE-CONSEIL

TRANSFORMATION DES SERVICES DE GESTION

Avant 1995, la Banque offrait une formation et un service de consultation aux petites entreprises qui, autrement, n'auraient pu être servies ou n'auraient pu s'offrir ces services. Ces services de gestion étaient, dans une large mesure, payés par les crédits gouvernementaux.

Conformément au mandat défini en 1995, qui exigeait la révision des services de gestion, la Banque a entrepris un examen complet de ses services afin de mieux répondre aux nouveaux besoins des PME et d'alligner ses services de consultation et de financement. L'examen a révélé que la BDC faisait de plus en plus double emploi sur le marché, à mesure que de nouvelles entités des secteurs public et privé apparaissaient et fournissaient, notamment, des services de formation, d'experts-conseils et de conseils en plan d'affaires. De plus, les nouveaux besoins de PME en plein essor, dont la taille ou la valeur contractuelle n'étaient pas assez lucratives pour les grandes sociétés d'experts-conseils, n'étaient pas satisfaits. L'examen concluait qu'il était possible d'arriver à de meilleures synergies en ciblant les PME similaires aux PME

Le fait que les investissements de la BDC incitent souvent d'autres partenaires à investir également dans une entreprise montre également le rôle complémentaire que joue la Banque dans l'industrie du capital de risque. Par exemple, les 63 millions de dollars investis par la BDC au cours de l'exercice financier 1999-2000 ont créé un effet de levier, autrement dit ont incité d'autres sources à investir 301 millions de dollars dans les entreprises des clients, soit un ratio de 4,8.

La mobilisation de 112,5 millions de dollars pour établir quatre fonds régionaux de capital de prédémarrage illustre également le rôle de la BDC. La BDC, qui est cogestionnaire de deux de ces fonds, en est aussi le plus important contributeur, l'engagement total atteignant 50 millions de dollars. Les deux fonds sont le Fonds de capital de prédémarrage pour des projets technologiques dans l'Ouest du Canada (avec Ventures West et la Caisse de retraite de la Colombie-Britannique) et le Fonds de capital de prédémarrage pour des projets technologiques dans l'Est du Canada (avec la Banque de Montréal). La BDC a également formé un partenariat avec Technologies Transfert Commercialisation Capital (T²C²) et Sofinov, filiale de la Caisse de dépôt et placement du Québec, afin d'investir 62,5 millions de dollars dans les fonds T²C² Bio et T²C² Info. Tous ces fonds sont désormais entièrement affectés à 71 entreprises qui viennent de démarrer.

Il faut donc que la BDC a un mandat d'intérêt public, son portefeuille de capital de risque est de nature beaucoup plus risquée que celui des investisseurs traditionnels en capital de risque au Canada. Le fait que son portefeuille soit consacré presque exclusivement à des entreprises de l'industrie du savoir, dont la plupart en sont à leur étape de lancement ou de démarrage, signifie aussi que les risques associés à l'étape qui précède l'introduction en bourse d'une entreprise sont plus élevés que la moyenne. Cependant, la nature plus risquée des activités du groupe ne l'a pas empêché de contribuer davantage à la rentabilité de la Banque, comme nous l'avons montré précédemment. Pour ce qui est des résultats financiers relatifs, KPMG concluait dans une étude récente que le Groupe du capital de risque de la BDC obtenait des résultats comparables à ceux d'autres groupes de capital de risque de la même taille au Canada.

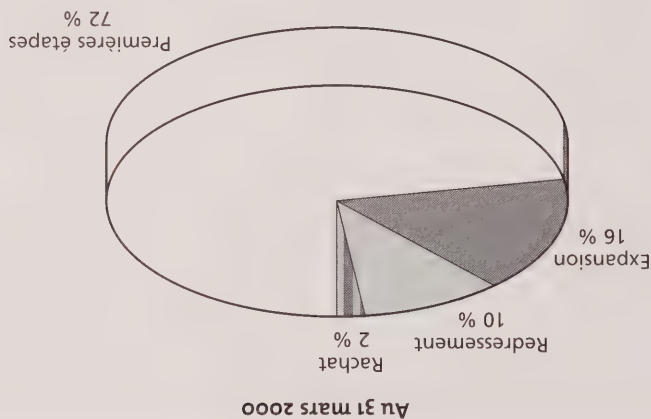
FINANCEMENT SUBORDONNÉ

Le financement subordonné est un instrument hybride qui allie les éléments du financement par emprunt et du capital de risque. Ce type de financement est en général recherché par une entreprise qui n'a que peu ou pas de nantissement à offrir mais qui ne veut pas disperser sa propriété. Quel que soit le nantissement disponible, il est déjà utilisé pour d'autres créances. En cas de défaut de paiement, ces obligations sont remboursées seulement après que les autres créanciers aient été remboursés.

Comme ce segment de l'industrie des services financiers est relativement moins développé au Canada qu'aux États-Unis, la BDC a toujours joué un rôle d'innovateur. En fait, la Banque est toujours à l'avant-garde de ce marché spécialisé. Elle complète les services du petit nombre de prêteurs sur ce marché en se concentrant sur les exportateurs novateurs en plein essor, surtout dans le secteur manufacturier. Ces nouvelles solutions n'ont pas toujours tenu leurs promesses, mais elles ont permis à la BDC d'acquérir des compétences

Deuxièmement, la Banque met l'accent sur les besoins financiers des entreprises qui en sont à leurs premières étapes de développement (voir la figure 16). Ces dernières années, elle a même ciblé les investissements de pré démarrage en collaboration avec ses partenaires. Ainsi, le portefeuille des investissements en capital de risque de la Banque contient deux fois plus de jeunes entreprises que la moyenne de l'industrie, selon une estimation tirée d'une étude de KPMG.

Figure 16 : La BDC appuie surtout les entreprises qui en sont à leurs débuts



La figure 17 illustre la répartition régionale des sociétés émettrices du capital de risque de la BDC à la fin de mars 2000. Ces activités ont contribué à la réussite de Creo Products (Colombie-Britannique), Audesi Technologies (Alberta), Tundra Semiconductor Corporation et PixStream (Ontario), et Conjuchem Inc. (Québec).

Figure 17 : Répartition régionale des sociétés émettrices du capital de risque de la BDC

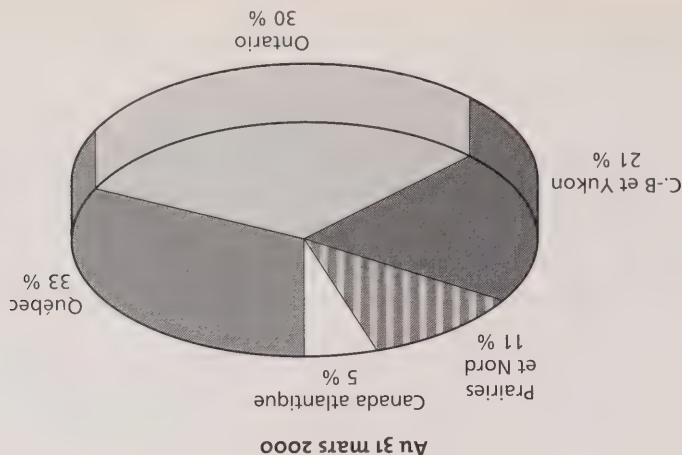
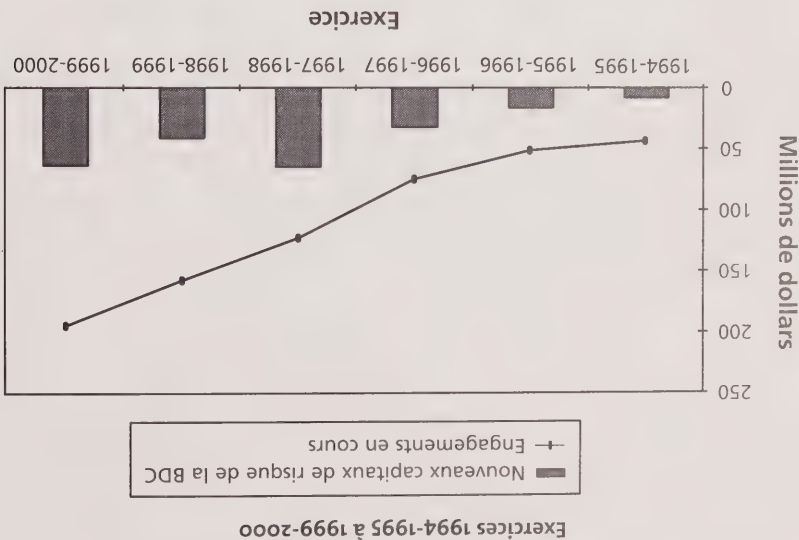
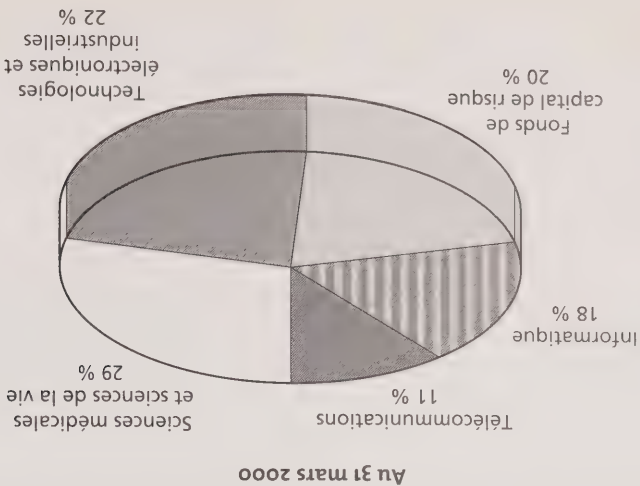


Figure 14 : Montant des nouveaux capitaux de risque de la BDC et des engagements en cours



Les activités de la Banque liées au capital de risque ne représentent que 2 p. 100 environ du total des capitaux gérés par des sociétés de capital de risque canadiennes. Cependant, ce pourcentage est manifestement différent, de par sa nature, de la moyenne de l'industrie. Premièrement, conformément à son mandat qui est de se concentrer sur l'industrie du savoir, la Banque investit plus de capital de risque dans les secteurs de haute technologie que la moyenne de l'industrie canadienne du capital de risque. Ainsi, les entreprises de l'industrie du savoir représentent 97 p. 100 du portefeuille des investissements de la BDC (voir la figure 15).

Figure 15 : Portefeuille des investissements de la BDC, par secteur industriel



Plusieurs enquêtes montrent que les entreprises financées par du capital de risque ont un meilleur rendement que l'économie dans son ensemble. De 1995 à 1999, ces entreprises ont augmenté leur effectif de 39 p. 100 par an en moyenne, leurs ventes, de 31 p. 100, leurs exportations, de 38 p. 100 et leurs dépenses de R-D, de 52 p. 100⁴.

Le Groupe du capital de risque de la BDC, qui a été créé officiellement en 1983, est à l'avant-scène de l'industrie canadienne du capital de risque. En fait, depuis le début, il est le seul investisseur canadien en capital de risque dont les services couvrent tout le pays. En 1995, la Banque a étendu sa présence grâce à l'ouverture de deux nouveaux bureaux, à Calgary et à Halifax.

Pour mieux servir ses clients et remplir son mandat, le Groupe du capital de risque a également dû renforcer les compétences de son personnel afin de pouvoir offrir des services de haute valeur à ses clients de l'industrie du savoir et de pouvoir les aider à bâtir leur entreprise. Le Groupe compte plus de 30 spécialistes en investissement titulaires d'un doctorat ou d'une maîtrise dans des domaines tels que les sciences de la vie, le génie logiciel et électronique, la technologie médicale, les télécommunications et le réseautage, les services de technologie de l'information, le matériel informatique et les applications industrielles. Ces spécialistes ne cessent de se perfectionner et offrent aux PME clientes l'immense expérience qu'ils ont acquise dans le secteur privé.

Dans la même veine, le Groupe du capital de risque de la BDC investira jusqu'à 50 millions de dollars dans des fonds de capital de risque spécialisés qui partagent la vocation de la BDC, à savoir investir en priorité dans de jeunes entreprises du secteur technologique. L'initiative favorisera la croissance des groupes de capital de risque établis et fructueux, tout en aidant à lancer de nouveaux groupes de capital de risque. Elle contribuera à la réussite de la stratégie d'innovation du Canada en permettant à des entreprises de l'industrie du savoir et à des PME de trouver des capitaux de pré démarrage et en favorisant la croissance de l'industrie canadienne du capital de risque.

Depuis sa création, le Groupe du capital de risque de la BDC a investi près de 400 millions de dollars dans plus de 300 entreprises. Comme le montre la figure 14, au cours de l'exercice 1999-2000, la Banque a autorisé 62 investissements en capital de risque dont la valeur totale atteint 63 millions de dollars, ce qui a porté l'engagement total en cours de la Banque, sous forme de capital de risque, à 195 millions de dollars. Ces engagements sont envers 100 PME en plein essor, qui appartiennent pour la plupart à l'industrie du savoir. Pour comparaison, au cours de l'exercice 1994-1995, la Banque n'avait autorisé que neuf nouveaux investissements dont le total était de 7 millions de dollars, tandis que l'engagement total en capital de risque se chiffrait à 44 millions de dollars répartis entre 36 PME. Par conséquent, au cours des cinq dernières années, la BDC a plus que quadruplé ses financements en capital de risque.

4 Retombées économiques des placements de capital de risque, 2000.

de consultation de la BDC. La SFE est devenue un important commanditaire de la Semaine de la PME, manifestation annuelle organisée par la BDC et les chambres de commerce dans des collectivités du Canada tout entier. Ces initiatives ont permis à la SFE de mieux se faire connaître auprès des PME. La BDC et la SFE offrent toutes deux des services d'assistance téléphonique vers lesquels leurs centres d'appels respectifs dirigent les clients qui pourraient être mieux servis par l'autre organisme. Les présidents et les cadres supérieurs des quatre institutions financières d'État se réunissent régulièrement pour assurer une collaboration continue et élaborer des approches communes pour résoudre des problèmes communs.

GRUPE DES INVESTISSEMENTS

Depuis qu'elle a reçu son nouveau mandat, la Banque offre également ses capitaux de risque et ses financements subordonnés aux PME canadiennes novices du secteur du savoir. Ces solutions de financement sont désormais regroupées au sein du Groupe des investissements de la BDC, qui a pour objectif principal d'aider les PME en plein essor dont les besoins en financement ne peuvent être satisfaits par les mécanismes traditionnels. Chacune des sections suivantes donne un aperçu des résultats obtenus depuis 1995.

CAPITAL DE RISQUE

Les investissements en capitaux propres sont souvent essentiels pour les entreprises du secteur technologique dont les principaux éléments d'actif sont incorporels et qui, par conséquent, ne peuvent obtenir un financement traditionnel ni rembourser des dettes. Or, ces entreprises ont besoin de capitaux importants pour financer leurs activités de R-D, constituer leur équipe et mettre en œuvre des stratégies de ventes et de marketing, jusqu'à ce qu'elles soient en mesure de s'autofinancer ou d'obtenir un appui financier des marchés publics. Une enquête récente sur les entreprises financées par du capital de risque montre qu'en moyenne, une entreprise utilisera 23 millions de dollars en capital de risque avant son introduction en bourse². Par exemple, d'après des données de 1999, une entreprise du secteur informatique a eu besoin de 13,3 millions de dollars en capitaux de développement avant de pouvoir accéder aux marchés publics. Dans le secteur des sciences de la vie, une entreprise peut avoir facilement besoin de 21,5 millions de dollars en capitaux de développement avant de pouvoir être introduite en bourse³. Non seulement les investisseurs en capital de risque permettent-ils aux sociétés émettrices de profiter de leur expérience et de leur réseau de contacts, mais ils jouent aussi un rôle important pour ce qui est de répondre aux besoins financiers des entreprises du secteur technologique en plein essor.

- 2 Pour plus de détails, voir *Retombées économiques des placements de capital de risque*, sondage demandé par la BDC et préparé par M. Macdonald & Associates Limited, 2000.
- 3 Pour plus de détails, voir *Retombées économiques des placements de capital de risque*, sondage demandé par la BDC et préparé par M. Macdonald & Associates Limited, 1999.

commerciaux distincts, correspondait à des créneaux particuliers sur le marché et offrait des services différents. Les compétences et les connaissances nécessaires pour offrir ces services sont également distinctes. Les services des institutions peuvent se résumer comme suit.

- La BDC favorise l'esprit d'entreprise en offrant des services financiers et de gestion aux PME, en particulier aux entreprises de l'industrie du savoir et aux entreprises exportatrices. Les services financiers comprennent des produits reposant sur des emprunts et des capitaux propres, mais ils excluent les services de dépôt ou de chèque. La totalité des clients de la BDC sont des PME.
- La CCC offre aux acheteurs étrangers une garantie d'état relativement à l'exécution des contrats, ce qui aide les entreprises exportatrices à accéder aux marchés étrangers.
- La clientèle de la SFE se compose d'entreprises exportatrices canadiennes qui ont besoin de services de gestion des risques et de financement à l'exportation. La SFE offre des services de gestion des risques tels que l'assurance-crédit, l'assurance-caution de bonne fin et des garanties, ce qui permet aux exportateurs canadiens d'accroître leurs affaires à l'étranger. La SFE compte environ 85 p. 100 de PME parmi ses clients.
- La SCA offre un financement aux entreprises du secteur de l'agriculture primaire et aux entreprises para-agricoles; toutes sont des PME et la grande majorité sont des producteurs agricoles primaires.

De plus, la SCA participe à la prestation de divers programmes gouvernementaux relatifs à l'agriculture. La BDC a signé des protocoles d'entente séparés avec la SFE et la SCA, l'entente de partenariat conclue avec la SCA a pour objet de coordonner les services que chaque société offre pour aider les agro-entreprises et les entreprises para-agricoles à croître et à prospérer, et de s'assurer qu'il n'y a aucun chevauchement ou double emploi réel ou perçu entre ces services.

Les membres du CIFI ont également mis en place une formation réciproque des employés afin qu'ils soient au courant des services offerts par les autres sociétés financières d'état. Un nouveau système de référencement des clients a été mis en place et des liens ont été établis entre les centres d'appels et les sites Internet respectifs. En outre, les quatre sociétés d'état ont travaillé en collaboration sur des publications et fournissent mutuellement leurs coordonnées dans leurs brochures publicitaires. À la suite d'une recommandation du Comité de l'industrie selon laquelle les banques à charte devraient publier des données sur leurs activités relatives aux PME, le CIFI a publié son rapport sur les activités des quatre sociétés d'état.

D'autres mesures prises par le CIFI ont abouti à de nouvelles ententes bilatérales qui ont amélioré la couverture de marché des sociétés d'état participantes. Par exemple, la BDC et la SCA ont travaillé en collaboration et fourni des capitaux au Rural Enterprise Fund administré par WRÉD dans le sud-ouest de l'Ontario. Cet organisme privé utilise le fonds pour consentir des prêts à des femmes qui lancent et exploitent des PME dans les régions rurales. La BDC et la SCA ont un fonds commun pour le développement de technologies agricoles, qui a permis d'accroître le montant des prêts consentis dans ce secteur. Il s'agit habituellement de prêts à terme de la SCA et de prêts à redevances de la BDC, conjugués aux services

Ministères

La BDC a deux types d'ententes de partenariat avec les ministères. Le premier type comprend des ententes de coopération accrue, de soutien technique mutuel et de référencement des clients. Les ententes conclues avec la Commission canadienne du tourisme, le Conseil national de recherches du Canada et les organismes de développement économique régional entrent dans cette catégorie.

Dans le deuxième type d'ententes, la BDC utilise son réseau et son personnel pour offrir de manière rentable des programmes de financement à vocation commerciale. Comme nous le mentionnions plus haut, la BDC offre en ligne le programme Prêts aux étudiants entrepreneurs par l'entremise de BDC Connex, pour le compte de Développement des ressources humaines Canada. Ce programme accorde des prêts remboursables allant jusqu'à 3 000 \$ à des étudiants qui créent des entreprises estivales. La BDC administre également le Fonds de développement des industries culturelles, fruit d'une entente de partenariat avec Patrimoine canadien.

Institutions financières d'État

Au fil des années, la BDC a travaillé en partenariat, officiel ou officieux, avec d'autres sociétés d'État à vocation financière. Ces relations ont été officialisées en 1996 avec l'établissement du Conseil des institutions financières fédérales (CIFF), qui comprend la BDC, la Corporation commerciale canadienne (CCC), la SFC et la Société du crédit agricole (SCA). Le CIFF a été créé suite à des recommandations du Comité sénatorial permanent des banques et du commerce concernant les relations entre les institutions financières d'État, les organismes régionaux et les institutions financières commerciales, d'une part, et les activités gouvernementales sur les marchés financiers et dans l'accès aux capitaux, le financement à l'exportation et le financement agricole, d'autre part. En créant le CIFF, le gouvernement visait les objectifs suivants :

- minimiser les chevauchements et les doubles emplois tout en recherchant des possibilités de collaboration pratique entre les institutions financières d'État;
- élaborer de concert des normes en matière de rapport pour ces institutions financières;
- rendre compte des progrès concrets et élaborer un cadre de mesures supplémentaires;
- fournir à la clientèle des services homogènes.

Le CIFF a pour mandat de favoriser la collaboration et les initiatives conjointes entre les institutions financières d'État, d'améliorer le partage de l'information et de veiller à la prestation coordonnée des services à la clientèle. Pour s'acquitter de ce mandat, le Conseil s'efforce avant tout d'améliorer le service à la clientèle et d'éviter ou de réduire les chevauchements et les doubles emplois entre les sociétés d'État. Il s'efforce également d'améliorer la commercialisation et les opérations, de trouver des solutions pratiques qui respectent l'objectif premier des institutions — à savoir, toujours satisfaire aux besoins des clients —, d'améliorer les communications et de partager l'information.

La première initiative du CIFF a été d'examiner le mandat des quatre institutions afin de déterminer s'il existait des chevauchements. Cette étude a révélé que chaque institution répondait à des besoins

les clients de la banque à charte sont orientés vers la gamme complémentaire de solutions de financement et de services de gestion de la BDC. L'alliance formée avec la Banque Toronto Dominion (TD) est un autre type d'alliance passé avec les banques à charte qui permet à la BDC d'offrir à des PME sa marge de crédit Globale. En vertu de cette entente, la Banque TD s'occupe de toutes les questions administratives et met en place la marge de crédit.

La BDC a conclu dernièrement un nouveau partenariat avec la Banque Nationale du Canada afin de proposer une gamme complète de produits et de services financiers aux entreprises novatrices axées sur la croissance et l'exportation. Il s'agit notamment de PME du secteur du savoir, d'exportateurs et de fabricants aux approches novatrices et d'entreprises qui souhaitent améliorer leur productivité. Cette alliance se concrétisera par le biais du réseau national de centres commerciaux de la Banque Nationale et des succursales de la BDC dans les principaux centres canadiens.

La Banque travaille également en collaboration avec les coopératives de crédit. Celle-ci orientent les PME vers la BDC lorsqu'elles ne peuvent pas répondre à tous leurs besoins de financement. Par ailleurs, en vertu d'une entente conclue avec Sun Life du Canada, la Banque peut offrir une assurance sur les prêts de la BDC. Tout comme dans l'entente avec la TD, toutes les questions administratives sont réglées par la Sun Life.

Autres organismes privés

La BDC a contribué à créer un nouveau type de partenariat en matière de capital de risque. Dans le cadre de ces ententes, la Banque et ses partenaires fournissent des capitaux à des fonds de capital de risque gérés indépendamment et axés sur les toutes premières étapes des entreprises. Ces « fonds de lancement » sont offerts dans tout le Canada. Le Fonds de capital de pré démarrage pour des projets technologiques dans l'Ouest du Canada, qui dispose de 25 millions de dollars, est capitalisé par la BDC, Ventures West et la Caisse de retraite de la Colombie-Britannique. Le Fonds de capital de pré démarrage pour des projets technologiques dans l'Est du Canada, qui est également doté de 25 millions de dollars, est capitalisé par la BDC et la Banque de Montréal. Enfin, les fonds Transfert Technologies Commercialisation Capital (T²C), fonds de capital de pré démarrage pour la réalisation de projets technologiques au Québec, qui sont dotés de 62,5 millions de dollars, sont capitalisés par la BDC, Sofinov (filiale de la Caisse de dépôt et placement du Québec) et deux entreprises de capital de risque, Innovatech et MDS.

La Banque a également conclu des ententes de partenariat avec plusieurs associations commerciales. Certaines de ces ententes sont des ententes de service en vertu desquelles la BDC offre des services d'experts-conseils aux membres des associations. Ainsi, la Banque offre aux membres de l'Association des manufacturiers de produits alimentaires du Québec une formation au système d'analyse des risques et de maîtrise des points critiques (HACCP). (Le HACCP est un système qui assure la cohérence des programmes de salubrité des aliments en analysant les risques et en les maîtrisant aux points critiques.) De plus, le Groupe-conseil de la BDC est devenu membre de l'Association canadienne des conseillers en administration et de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec.

Industrie touristique

Depuis longtemps, la Banque est une importante source de financement pour l'industrie touristique canadienne, à cause de la nature généralement plus risquée des demandes de financement de cette industrie. Afin d'assurer un soutien continu au tourisme en vertu de son nouveau mandat, la Banque a collaboré avec l'industrie et la Commission canadienne du tourisme pour créer le Fonds de développement de l'industrie touristique. La clientèle de ce secteur demeure stable depuis l'exercice 1994-1995, mais l'engagement financier total de la BDC à son égard est passé de 699 millions de dollars au cours de l'exercice 1994-1995 à 907 millions à la fin de l'exercice 1999-2000.

Industries culturelles

La BDC soutient les industries culturelles du Canada en leur offrant le Fonds de développement des industries culturelles (FDIC) pour le compte de Patrimoine canadien. Ce programme, d'abord proposé jusqu'à l'exercice 1997-1998, a été relancé au cours de l'exercice 1999-2000 en vertu d'une nouvelle entente avec Patrimoine canadien. Dans sa phase initiale, entre les exercices 1994-1995 et 1997-1998, le montant du financement accordé à ce secteur dans le cadre du FDIC a augmenté d'un tiers, passant de 21,9 millions de dollars à 29,3 millions. À la fin de l'exercice 1999-2000, l'engagement se chiffrait à 21,4 millions de dollars, les prêts existants ayant été remboursés avant que le programme soit de nouveau offert.

Partenariats et alliances stratégiques

Les ententes de partenariat conclues avec d'autres institutions correspondent à un autre aspect du mandat de la Banque. Grâce à ces ententes, la BDC peut servir plus de PME en s'appuyant sur les réseaux et les ressources d'autres institutions dont la mission et les marchés cibles sont complémentaires des siens. Ces ententes ont donc non seulement aidé la Banque à jouer son rôle complémentaire, mais aussi à toucher ses secteurs cibles. La Banque a signé plus de 40 alliances stratégiques avec des institutions financières telles que les banques à charte du Canada, d'autres organismes privés tels que les fonds spécialisés d'investissement en capital de risque, des ministères tels que Développement des ressources humaines Canada, et d'autres sociétés d'État à vocation financière. Voici, ci-dessous, un bref aperçu de ces alliances.

Institutions financières

La Banque a depuis longtemps des partenariats informels avec les institutions financières. Celles-ci constituent la principale source de référencement à la BDC dans le cas des financements conjoints des PME. Comme chaque client est habituellement client d'une banque à charte, la BDC et la banque à charte ont toutes deux intérêt à travailler ensemble pour le client. De plus, afin de remplir son rôle complémentaire, la BDC a conclu des ententes de partenariat avec toutes les grandes banques à charte du Canada.

Certaines ententes de partenariat officielles avec d'autres institutions financières visaient à répondre aux besoins des marchés d'intérêt particulier. Par exemple, la BDC a conclu des ententes avec des banques à charte pour répondre plus particulièrement aux besoins des entrepreneurs autochtones. Dans le cadre de ces ententes, les clients des deux banques ont accès aux services de l'une et de l'autre, mais surtout,

Jeunes entrepreneurs

La BDC met également l'accent sur les services offerts aux entreprises qui appartiennent à des jeunes. Entre les exercices 1994-1995 et 1999-2000, le montant des prêts accordés par la BDC à ces entreprises est passé de 263 millions de dollars à 371 millions, soit une augmentation de 41 p. 100. Le nombre de jeunes clients a également augmenté de 56 p. 100 au cours de cette période, passant de 1 539 à 2 397. De plus, la BDC gère le programme Prêts aux étudiants entrepreneurs (PÉE) pour le compte de Développement des ressources humaines Canada. Ces prêts servent à exploiter une entreprise pendant l'été et sont remboursés avant la fin de l'exercice de la BDC. Chaque été, la BDC accorde environ 700 PÉE d'un montant moyen de 2 800 \$. Par ailleurs, depuis 1988, la Banque décerne un prix à de jeunes entrepreneurs exceptionnels et ce, dans chaque province et territoire. Les 13 lauréats, qui sont honorés en public, bénéficient d'un programme de mentorat individualisé qui les aide à faire croître leur entreprise. Ils sont choisis par un jury représentant le monde des affaires — éminents entrepreneurs, membres de chambres de commerce locales et représentants de la Société pour l'expansion des exportations (SEE) et de la BDC. Les prix sont remis dans le cadre du lancement national de la Semaine de la PME.

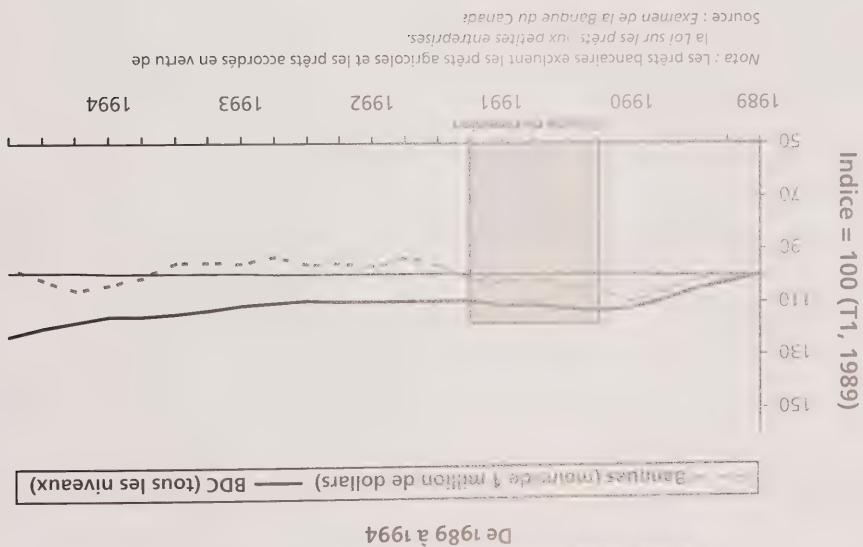
Femmes entrepreneurs

Les entreprises dirigées par des femmes représentent une force économique en plein essor parmi les PME canadiennes et un important segment de marché pour la BDC. Entre les exercices 1994-1995 et 1999-2000, le montant des prêts accordés par la BDC à des entreprises appartenant pour moitié ou plus à des femmes est passé de 428 millions de dollars à 923 millions, soit une hausse de 116 p. 100. Le nombre des clientes a également augmenté de 64 p. 100, passant de 2 468 à 4 054.

En plus de financer directement des entreprises appartenant à des femmes, la Banque a participé à des études ainsi qu'à plusieurs activités de femmes d'affaires, dont elle a été un commanditaire important. En 1997, elle a demandé à CRÖP Inc. de réaliser un sondage intitulé *Les femmes entrepreneurs dans les secteurs en croissance au Canada*. Ce sondage a révélé que les femmes font leur entrée avec assurance dans les secteurs de croissance tels que l'industrie du savoir, les communications, les transports et la fabrication. La BDC travaille actuellement en collaboration avec l'Université Mount Saint Vincent afin de réunir des données actuelles et de cerner les lacunes et les possibilités pour les entreprises appartenant à des femmes. La Banque a parrainé la première Conférence internationale des femmes entrepreneurs qui s'est tenue au Canada, ainsi que la première mission commerciale internationale de femmes entrepreneurs qui s'est rendue à Washington en 1997. En février 2000, elle a été partenaire de la mission commerciale qui a emmené des femmes d'affaires au Royaume-Uni.

La BDC participe également au Rural Enterprise Fund exploité par Women and Rural Economic Development (WRED), une organisation basée en Ontario. Ce fonds vise à permettre aux femmes des régions rurales d'acquies des compétences en gestion d'entreprise, de réaliser des bénéfices et d'atteindre l'autosuffisance. Depuis 1996, le fonds a accordé un financement à 74 entreprises appartenant à des femmes dans les régions rurales dans le sud-ouest de l'Ontario.

Figure 13 : Prêts en cours aux entreprises



Marchés en développement

Conformément à son mandat, la BDC continue une attention particulière aux autochtones et aux jeunes entrepreneurs, ainsi qu'à d'autres créneaux en développement tels que celui des femmes entrepreneurs, du tourisme et des industries culturelles. Voici, ci-dessous, un bref aperçu des résultats obtenus dans chaque cas.

Entreprises autochtones

La BDC affecte certaines ressources au secteur des entreprises autochtones afin de répondre aux besoins particuliers de ces clients. Entre les exercices 1994-1995 et 1999-2000, le montant des prêts accordés par la BDC à ce secteur est passé de 22 millions de dollars à 37 millions, soit une hausse de 68 p. 100. Le nombre de clients autochtones a également augmenté de moitié, passant de 108 à 162.

Au cours de l'exercice 1998-1999, en plus d'élaborer des solutions personnalisées pour les entrepreneurs autochtones et de négocier des partenariats avec les banques à charte afin de servir ce marché, la BDC a commandité et offert, par l'intermédiaire d'organismes de développement économique situés dans les réserves, une série de présentations où l'on expliquait comment traiter efficacement avec les banques. Elle a également lancé un bulletin d'information qui porte essentiellement sur des questions relatives au développement économique des autochtones. Ce bulletin est distribué dans tout le Canada, à toutes les succursales de la BDC, à toutes les collectivités des Premières nations et à tous les organismes autochtones.

- à répondre aux besoins des créneaux en développement tels que le tourisme, les industries culturelles et les entreprises dirigées par des autochtones, des jeunes ou des femmes;
- à établir des partenariats avec des organismes privés, publics et autres afin de répondre aux besoins des PME et d'étendre la portée de la BDC.

Voici, ci-dessous, un bref compte rendu des résultats obtenus pour chaque stratégie.

Prise de décision locale et présence dans les régions rurales

Afin de prendre les meilleures décisions possibles en matière de crédit, la BDC a constitué son réseau de succursales et défini sa structure d'autorisation de façon à favoriser la prise de décision locale, dans la mesure du possible. En conséquence, près de 90 p. 100 des autorisations de crédit de la BDC sont accordées au niveau local. De cette façon, la Banque s'assure que les connaissances locales sont utilisées dans l'évaluation des risques liés aux différentes transactions. Dans bien des cas, ces connaissances locales se révèlent essentielles dans l'approbation d'une transaction.

La BDC a toujours eu une présence non négligeable dans les collectivités rurales. En effet, deux succursales sur cinq sont situées dans des régions rurales et 17 ont été converties en centres d'aide aux entreprises afin d'assurer une plus grande présence dans ces collectivités. À titre d'exemple, mentionnons Grand Falls (Terre-Neuve), Kenora (Ontario) et Terrace (Colombie-Britannique). De plus, bon nombre des clients de la Banque se trouvent à l'extérieur des villes où la Banque a une succursale. En tout, 44 p. 100 des emprunteurs de la BDC se trouvent à l'extérieur des régions métropolitaines, comparé à 38 p. 100 de la population canadienne (d'après la répartition de la population canadienne en dehors des 25 régions métropolitaines de recensement, selon le recensement de 1996). BDC Connex, qui est un vrai point de contact pour les PME situées dans les collectivités rurales, permet aux directeurs de comptes de la succursale la plus proche d'offrir les services de la BDC.

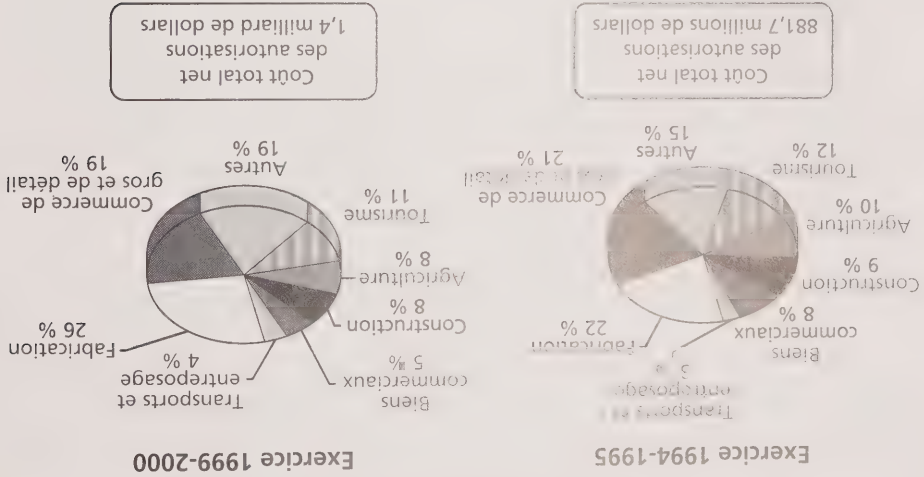
Traiter les situations cycliques

En plus de combler les lacunes sur le plan du financement aux PME, qui sont de nature structurelle, la BDC réagit à des situations cycliques dans le cadre de son rôle complémentaire. Les banques à charte ont tendance à avoir des politiques de crédit qui sont parfois restrictives pour certains besoins de finance-ment ou à utiliser des pratiques susceptibles de changer selon la nature, le lieu et le moment d'une demande de prêt (voir la figure 13).

De nombreuses PME ont dès lors cherché à diversifier leurs sources de financement, ce qui leur donne des solutions de rechange quand leur principal fournisseur de services financiers ne peut satisfaire à leurs besoins. Étant donné qu'elle peut fixer un prix selon le risque pris, et compte tenu de ses pratiques de recouvrement et de son attitude différente envers les clients en défaut de paiement, la BDC peut jouer un rôle essentiel dans la survie ou la croissance continue d'une PME dans ces temps difficiles. L'approche unique de la BDC en matière de recouvrement vise souvent à résoudre le problème et à favoriser la survie de l'entreprise plutôt qu'à la liquider.

Figure 12 : Prêts autorisés, par type d'entreprise

Exercices 1994-1995 et 1999-2000



Lacunes sur le plan de la souplesse

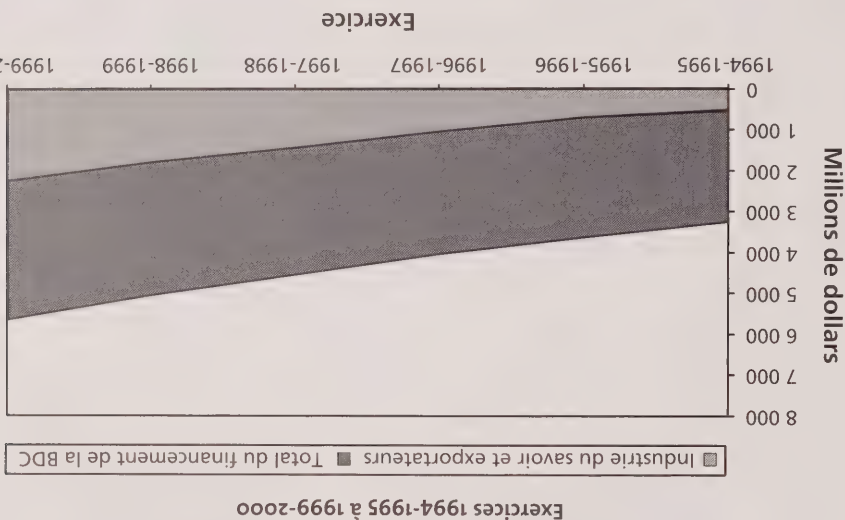
Pour remédier au manque de souplesse du marché, la BDC adapte ses ensembles financiers à chacun de ses clients. En ce qui concerne le financement de projet, elle adopte une approche différente de celle des autres prêteurs à terme, qui se tient à l'écart des formes d'évaluation de la cote de solvabilité pour déterminer s'ils accorderont un prêt. La Banque tient compte également de chaque plan d'affaires selon son bien-fondé. La souplesse des modalités de la BDC permet également aux clients de mieux gérer leurs mouvements de trésorerie et d'augmenter leurs chances de réussite. Ainsi, la Banque a dû investir des sommes importantes dans ses plateformes technologiques pour pouvoir personnaliser ses applications en vue de répondre aux besoins de ses clients.

INITIATIVES PRISES POUR COMPLÉTER LES SERVICES D'AUTRES INSTITUTIONS

la BDC a mis en œuvre une longue liste de stratégies pour s'assurer que ses services complètent ceux offerts par les établissements financiers commerciaux. Ces stratégies visent :

- à encourager une prise de décision plus locale et une présence accrue dans les régions rurales;
- à traiter les situations cycliques;

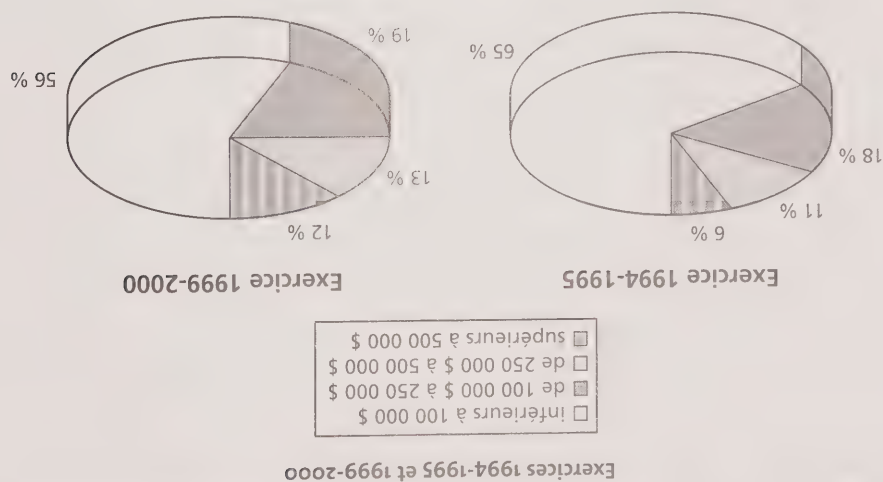
Figure 11 : Montant total du financement accordé par la BDC aux entreprises de l'industrie du savoir et aux exportateurs



729 millions de dollars en nouveaux prêts, dont 155 millions (21 p. 100) à des entreprises de l'industrie du savoir (6 p. 100) et à des exportateurs (15 p. 100).
 Donc, le montant total du financement (prêts et capital de risque) accordé à des entreprises de l'industrie du savoir et à des exportateurs a presque quadruplé, passant de 541 millions de dollars au cours de l'exercice 1994-1995 à 2 182 millions durant l'exercice 1999-2000 (voir la figure 11).

Les entreprises de l'industrie du savoir ne représentent que 6 p. 100 des PME mais 10 p. 100 des nouveaux financements accordés par la BDC. Dans les banques à charte, les prêts consentis aux entreprises de l'industrie du savoir représentent environ 2,5 p. 100 des prêts accordés aux PME (premier volet de la définition).
 La Banque doit, de par son mandat, se concentrer sur certains secteurs, mais elle doit aussi continuer d'appuyer les secteurs traditionnels. La figure 12 montre la ventilation industrielle du portefeuille des prêts de la Banque à la fin de l'exercice 1999-2000. En fait, cette ventilation a peu changé depuis 1995 : la majorité des nouveaux prêts de la BDC sont accordés à des emprunteurs du secteur manufacturier et des secteurs du commerce de gros et de détail.

Figure 10 : Répartition des prêts de la BDC selon la taille des prêts



Cela dit, il est à noter que répondre aux besoins de ce segment du marché représente un défi constant pour la BDC au chapitre des coûts d'exploitation et des économies.

Lacunes sur le plan des connaissances

L'évolution vers l'économie du savoir pose un certain nombre de défis en matière de financement.

Par exemple, les institutions financières doivent accepter en garantie des actifs qui sont de plus en plus incorporels. Comment évaluer un actif incorporel et le réaliser s'il n'existe pas encore de marché pour cet actif? Comment une institution financière peut-elle évaluer les risques posés par une industrie et ses chances de survie si elle en est encore à ses balbutiements?

Ayant conscience de ces défis, le gouvernement a demandé à la BDC de consacrer certaines ressources aux entreprises de l'industrie du savoir et aux exportateurs afin de veiller à ce que ceux-ci aient accès au financement dont ils ont besoin pour créer et prendre de l'expansion.

Pour s'acquitter de cet aspect de son mandat, la BDC a réuni des compétences et un savoir-faire internes afin de bien servir ces entreprises. Les employés de la BDC ont reçu une formation spéciale. Le soutien accordé à ces entreprises est devenu un indicateur du rendement de la Banque en 1997. L'objectif consiste à accroître, à long terme, la part du total des nouveaux financements accordés aux entreprises de l'industrie du savoir et aux exportateurs jusqu'à ce qu'elle atteigne 50 p. 100. Depuis l'exercice 1994-1995, la Banque n'a cessé de se rapprocher de cet objectif, même si elle a augmenté le total des nouveaux prêts consentis. Sur les 1 372 millions de dollars en nouveaux prêts autorisés pendant l'exercice 1999-2000, 609 millions (44 p. 100) sont allés à des entreprises de l'industrie du savoir et à des PME exportatrices. Sur cette somme, 135 millions de dollars (10 p. 100) ont été prêtés à des entreprises de l'industrie du savoir et 474 millions (34 p. 100) à des exportateurs. Pour comparaison, au cours de l'exercice 1994-1995, la Banque avait consenti

de facteurs de risque qui lui sont propres, au lieu de le placer dans un groupe de risques global. Le mécanisme d'établissement de prix équitables attribue un élément de prix à un emprunteur en se fondant sur chacun des facteurs suivants :

1. évaluation interne globale du risque de crédit;
2. niveau de bénéfice de l'emprunteur;
3. groupe industriel;
4. étape de développement de l'entreprise (p. ex., démarrage, croissance, maturité);
5. objet du prêt (p. ex., biens immobiliers, stocks, matériel);
6. période de remboursement;
7. coût du capital nécessaire pour financer la variabilité des pertes prévues;
8. niveau de garantie matérielle;
9. type de garantie;
10. montant du prêt.

Comme il existe quelque 50 millions de combinaisons possibles, on peut dire que le mécanisme d'établissement de prix équitables permet de calculer un prix qui correspond exactement au risque inhérent à chaque prêt.

Lacunes sur le plan de la taille

La BDC est un des rares bailleurs de fonds à terme qui consentent des prêts dans les premières étapes du développement d'une entreprise. Comme on le verra plus loin dans le présent rapport, la plupart des établissements financiers canadiens délaissent peu à peu le financement à terme au profit du financement sur demande, notamment par cartes ou marges de crédit. Afin de combler cette lacune grandissante, la BDC propose des solutions précises, et elle a adapté son réseau de distribution aux besoins des petites entreprises à la recherche d'un financement à terme inférieur à 250 000 \$. Pour combler les lacunes relatives à la taille, la Banque finance les petites entreprises par l'intermédiaire des Centres d'entrepreneuriat et offre des solutions de prêts conjuguées à des mandats de consultation. La figure 10 montre que la grande majorité des prêts de la BDC demeurent inférieurs à 100 000 \$. En fait, 56 p. 100 des nouveaux prêts autorisés au cours de l'exercice 1999-2000 portaient sur des montants inférieurs à 100 000 \$ et 88 p. 100, sur des montants inférieurs à 500 000 \$. En outre, la ventilation des prêts de la BDC selon leur importance n'a guère changé depuis l'adoption du nouveau mandat de la Banque, surtout si l'on tient compte des niveaux d'investissement plus élevés dont ont besoin les entreprises de l'industrie du savoir, les exportateurs et les PME en général pour rester concurrentiels.

d'évaluation du crédit. Voici quelques exemples de politiques de la BDC qui lui permettent d'étudier des opérations jugées trop risquées par d'autres institutions :

- exiger moins de sûretés et moins de garanties personnelles;
- financer un pourcentage plus élevé d'un investissement en capital;
- financer les entreprises qui démarrent;
- financer les créneaux en développement, à savoir les industries culturelles, le tourisme et les entreprises dirigées par des jeunes, des autochtones ou des femmes;
- financer les besoins en fonds de roulement à long terme plutôt que sur demande;
- accorder de petits prêts commerciaux plutôt que des prêts personnels;
- soutenir les activités de financement subordonné.

En raison de la nature plus risquée de ses activités de prêt, le taux de pertes sur prêts que subit la BDC est au moins le double — voire le triple dans les catégories de produits plus risqués — que celui des autres institutions financières.

Afin d'être viable sur le plan financier et d'être en mesure d'assumer ces risques plus importants, la BDC a renforcé ses compétences afin de s'assurer que ses taux d'intérêt tiennent adéquatement compte du risque souscrit pour chaque transaction. Elle ne cesse d'apprendre sur ce plan. Elle recueille depuis longtemps des données concernant ses pertes sur prêts et, depuis 16 ans, elle dresse des parallèles entre celles-ci et ses systèmes d'évaluation interne de la solvabilité. Les politiques ont encouragé l'application d'un écart de taux d'intérêt plus élevé sur les prêts qui, selon l'évaluation interne des risques associés aux prêts individuels, présentaient un risque plus élevé de pertes. Ce principe a été officialisé peu après 1995, en ceci que les budgets de la Banque (divisés en succursales) comprenaient non seulement les niveaux de risque prévus, mais établissaient aussi des taux d'intérêt moyens par groupe d'évaluation des risques. Les objectifs individuels et les mesures du rendement comprenaient ce principe des taux d'intérêt calculés en fonction du risque. Le processus s'est avéré long parce que pendant plusieurs années, l'écart entre les taux d'intérêt des prêts à faible risque et des prêts à risque élevé avait graduellement augmenté pour que chaque niveau d'évaluation des risques corresponde réellement aux taux de perte prévus.

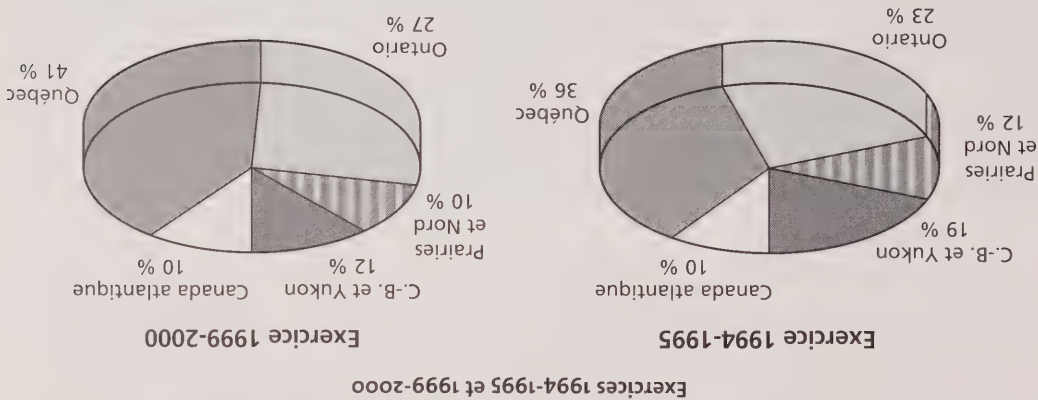
Ce processus a encore été amélioré en 1997, grâce à la mise en œuvre d'un nouveau système d'évaluation des risques plus gradué, qui permet de calculer des prix correspondant mieux à la segmentation plus poussée des niveaux de risque.

La mise en place dans toute la Banque, en 2000, d'un mécanisme d'établissement de prix équitables est une autre étape importante. Cet outil logiciel créé par la Banque elle-même repose sur une étude approfondie des pertes sur prêts, dans laquelle on a quantifié le système d'évaluation interne des risques ainsi que de nombreux autres facteurs qui, selon les statistiques, influent sur les risques. Cet outil permet désormais à la Banque de calculer le prix de chaque prêt en tenant compte de la multiplicité

La part de l'Ouest du Canada dans le portefeuille de la Banque n'a pas beaucoup changé au cours des cinq dernières années. Toutefois, pour ce qui est de la pénétration de ce marché régional, la Banque est proche de la moyenne nationale au Manitoba, en Saskatchewan et en Colombie-Britannique. La BDC a pris dernièrement un certain nombre d'initiatives en Ontario et dans l'Ouest afin de s'assurer que sa présence reflète la nature de l'économie canadienne. Les premiers résultats de ces initiatives montrent que la présence de la Banque sur ces marchés s'accroît.

La figure 9 montre la répartition régionale des emprunteurs de la BDC d'après les montants engagés durant les exercices 1994-1995 et 1999-2000.

Figure 9 : Répartition du portefeuille de la BDC par région



REMPLEIR LE MANDAT DE COMPLÉMENTARITÉ

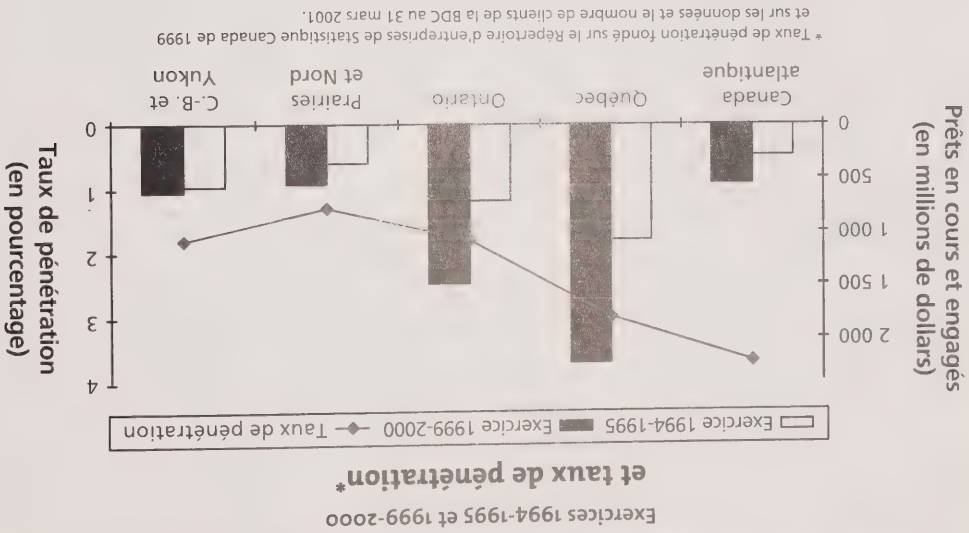
Les activités de prêt de la BDC visent à compléter celles des établissements financiers privés. Pour ce faire, la Banque s'efforce de combler les quatre types de lacunes repérées sur le marché en appliquant des stratégies élaborées spécialement à cet effet.

EFFORTS DÉPLOYÉS POUR COMBLER LES QUATRE TYPES DE LACUNES

Lacunes sur le plan des risques

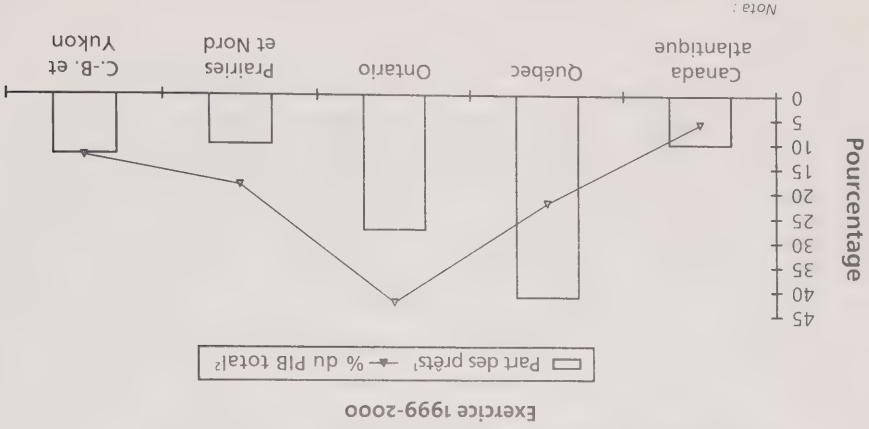
Conformément à son mandat, la BDC a aiguisé au fil du temps sa capacité de consentir des crédits qui présentent trop de risques pour la plupart des établissements canadiens. À cet égard, la BDC est l'une des rares institutions financières au Canada prêtes à appliquer des « taux proportionnels au risque », autrement dit des taux d'intérêt supérieurs au taux préférentiel plus 300 points de base. Elle a donc accru les compétences de son personnel et intégré ces connaissances dans ses politiques et ses analyses

Figure 7 : Répartition régionale du portefeuille des prêts de la BDC



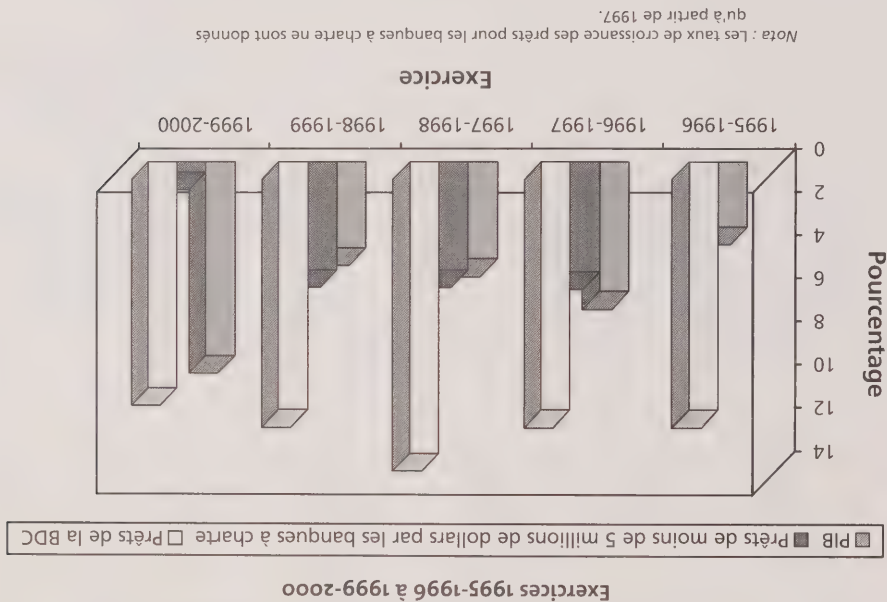
La figure 8 montre la répartition du portefeuille par région par rapport à la contribution de chacune au PIB national. Le Québec et l'Ontario sont très bien placés pour ce qui est de la contribution économique au PIB et au portefeuille de la BDC, avec respectivement 41 p. 100 et 27 p. 100 du portefeuille en dollars de la BDC à la fin de l'exercice 1999-2000. Ces deux provinces sont bien représentées dans le portefeuille, mais il est intéressant de noter qu'en ce qui concerne la part de marché, le taux de pénétration de la BDC n'y est guère élevé (voir la figure 7).

Figure 8 : Contribution régionale au PIB total comparé à la part du portefeuille des prêts de la BDC



Aux fins de comparaison, le produit intérieur brut (PIB) du Canada a augmenté de 26 p. 100 en dollars courants au cours de la période 1995-2000 (voir la figure 6). Selon les statistiques de l'ABC, durant la période allant de 1996 à 2000, les prêts en cours accordés aux PME par les grandes banques à charte du Canada pour des montants de moins de 5 millions de dollars ont augmenté de 16 p. 100.

Figure 6 : Taux annuel de croissance des engagements de la BDC en matière de financement, des prêts de moins de 5 millions de dollars par les banques à charte et du PIB canadien



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE

La BDC est présente dans toutes les régions du pays. La figure 7 illustre deux dimensions de la répartition régionale des activités de la Banque. Les barres verticales indiquent le total des encours de prêts, par région, à la fin des exercices 1994-1995 et 1999-2000. Toutes les régions ont enregistré une croissance, mais elle a été plus marquée au Québec, en Ontario et dans le Canada atlantique. On y voit aussi le taux de pénétration, c'est-à-dire le nombre de clients de la BDC par rapport au nombre total de PME dans la région. Selon ce critère, c'est dans le Canada atlantique que la BDC est le plus présente. Le Québec vient au second rang, l'Ontario, la Colombie-Britannique et le Yukon représentent chacun une part de marché de 1,8 p. 100. La BDC cherche en priorité à accroître ses activités dans l'Ouest et à Toronto. Elle a une part de marché solide dans les régions plus rurales du Yukon, des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut.

GROUPE DES PRÊTS

Une nouvelle Loi sur la BDC, un nouveau mandat, la modernisation des opérations de la Banque, une croissance économique favorable, la mise au point et l'adoption de nouvelles technologies par les PME, voilà autant de facteurs qui ont contribué collectivement à la récente croissance non négligeable des prêts de la BDC. Depuis 1995, la Banque a accordé des solutions de prêt à plus de 30 000 PME. Au cours de l'exercice 1999-2000, le montant total des nouveaux prêts autorisés par la BDC s'est chiffré à 1 372 millions de dollars, soit une augmentation de 88 p. 100 par rapport aux nouveaux prêts autorisés pendant l'exercice 1994-1995 (729 millions de dollars) (voir la figure 5). Pendant l'exercice 1999-2000, les prêts de la BDC se sont ajoutés aux 1 266 millions de dollars de financement consenti par d'autres sources, ce qui donne un financement total de 2 638 millions de dollars pour des projets des PME.

À la fin de l'exercice 1999-2000, étant donné la croissance soutenue des nouveaux prêts, la Banque avait engagé 5 446 millions de dollars sous forme de prêts à ses clients. Rappelons-le, tous les capitaux nécessaires pour faire face à cette croissance venaient des bénéfices non répartis. Pour comparaison, précisons qu'au total, 3 215 millions de dollars avaient été engagés à la fin de l'exercice 1994-95, juste avant que la Banque reçoive son nouveau mandat, soit une hausse de 69 p. 100 en cinq ans. Si l'on ajoute le financement par capital de risque, à la fin de l'exercice 1999-2000 la Banque avait engagé en tout 5 641 millions de dollars dans les PME canadiennes.

Figure 5 : Montant des nouveaux prêts de la BDC et des engagements en cours

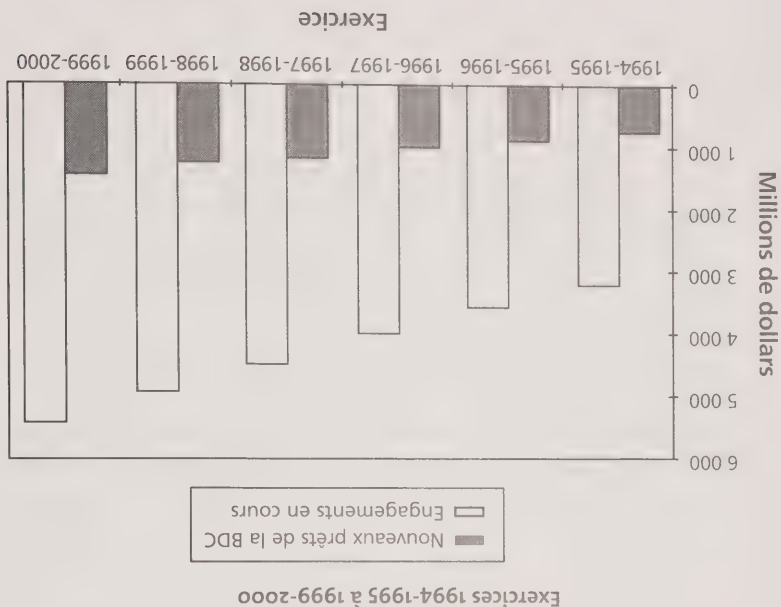
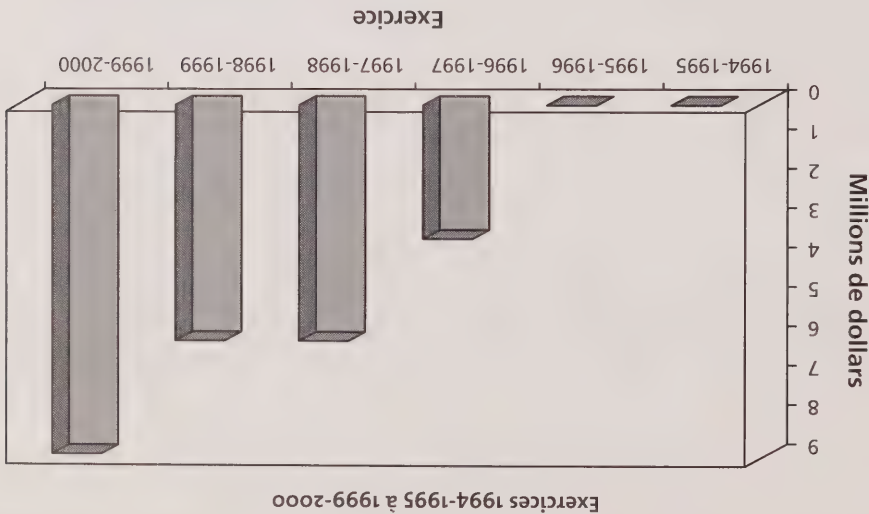


Figure 4 : Dividendes versés par la BDC au gouvernement du Canada



Capitalisation de la BDC

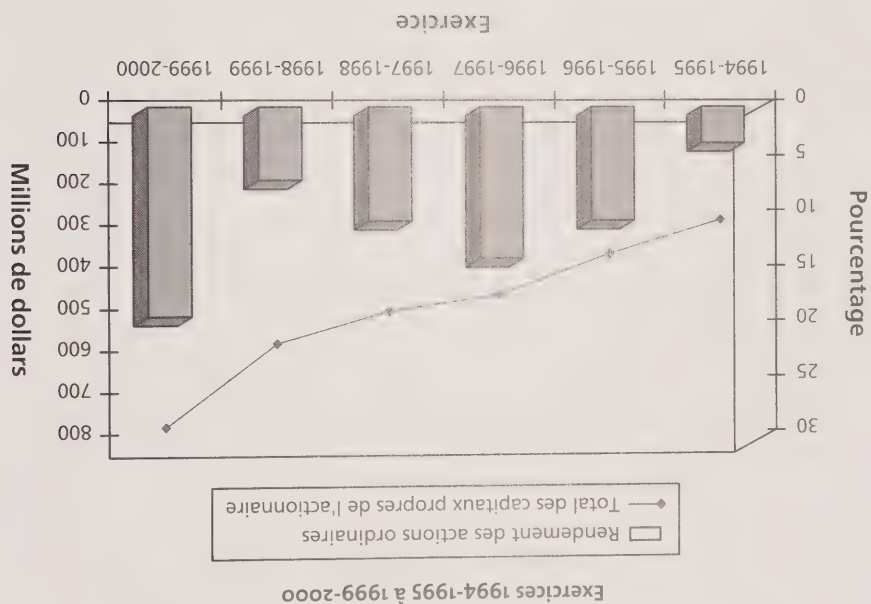
En vertu de la Loi sur la BDC, le capital social de la Banque a été restructuré. Les capitaux propres de l'ancienne BFD ont été convertis en actions ordinaires de la BDC, qui sont détenues en fiducie pour Sa Majesté par le ministre de l'Industrie. Depuis 1995, le gouvernement fédéral a pu effectuer des investissements supplémentaires dans la BDC en achetant des actions privilégiées avec dividendes dont le montant s'élève à 230 millions de dollars. Comme les capitaux nécessaires à la croissance du portefeuille des prêts ont été autofinancés sur les bénéfices non répartis dérogés par la Banque, la plupart des nouveaux capitaux étaient nécessaires pour que la BDC dispose du capital de risque et du financement de second rang supplémentaires offerts à des entreprises de l'industrie du savoir et à des entreprises en plein essor. Ces solutions exigent en effet plus de capital que les prêts traditionnels.

Résultats des différentes divisions

La section suivante porte sur les résultats des trois groupes de services de la BDC, soit le Groupe des prêts, le Groupe des investissements et le Groupe-conseil. La structure reprend les éléments du mandat de la BDC tel que celui-ci est exposé dans la Loi sur la BDC et dans le mandat de fonctionnement de la Banque.

La figure 3 montre que la Banque a rempli son mandat financier pour ce qui est d'arriver à un rendement des capitaux propres au cours de la période allant de 1995 à 2000 qui est examinée.

Figure 3 : Capitaux propres et rendement des actions ordinaires de l'actionnaire



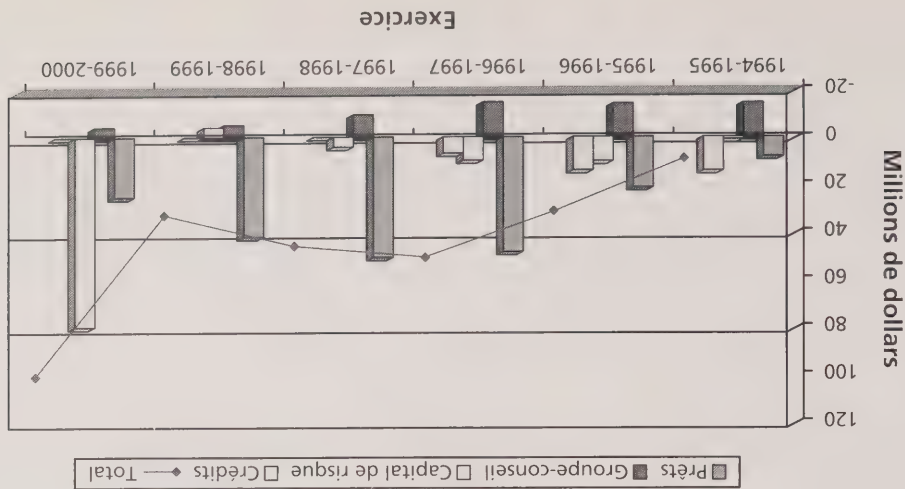
Grâce à son résultat net, la Banque verse des dividendes annuels au gouvernement et augmente son capital de base, ce qui lui permettra d'accorder plus de financement à des PME à l'avenir. Comme le montre la figure 4, la Banque a versé au total 24,3 millions de dollars de dividendes au gouvernement au cours des quatre derniers exercices.

durant l'exercice 1999-2000 est attribuable au dessaisissement d'un certain nombre d'investissements en capital de risque arrivés à maturité, après le placement initial des entités émettrices. Il est à noter que la période examinée (1995-2000) s'est avérée, de façon générale, très positive pour l'économie canadienne. La BDC et ses clients ont certainement profité de cette conjoncture favorable. La baisse de la contribution du portefeuille des prêts et du Groupe-conseil durant l'exercice 1999-2000 ne tient pas à une faiblesse dans les résultats réels, mais à la décision d'accroître de 33 millions de dollars la provision pour pertes sur prêts. Cette décision s'explique principalement par une hausse de la réserve globale pour créances irrécouvrables, de façon à tenir davantage compte de la conjoncture économique générale et des tendances au niveau de la qualité du crédit du portefeuille des prêts.

Avant l'exercice 1997-1998, la BDC recevait jusqu'à 27 millions de dollars par an sous forme de crédits parlementaires pour financer la prestation des services de gestion offerts aux petites entreprises. En 1997-1998, ces crédits ont été éliminés. Depuis lors, la BDC finance entièrement les investissements nécessaires pour transformer ces services et pour combler le déficit d'exploitation du Groupe-conseil. Le recouvrement des coûts est passé de 56 p. 100 pendant l'exercice 1994-1995 à 82 p. 100 pendant l'exercice 1999-2000. Même s'il a pour objectif premier d'aider les PME dans toute la mesure du possible, le Groupe-conseil devrait recouvrer entièrement ses coûts à moyen terme afin de devenir financièrement autonome.

La BDC a mis en œuvre une stratégie de gestion des risques et constitué des provisions prudentes pour pertes, comme en témoignent les mesures prises durant l'exercice 1999-2000. Ces provisions devaient lui permettre de faire face à un ralentissement économique sans demander l'aide de l'actionnaire. Les résultats définitifs de l'exercice 2000-2001 (qui s'est terminé le 31 mars 2001) ne sont pas encore connus. Cependant, il semblerait, aux premières indications, qu'il s'agisse d'une bonne année.

Figure 2 : Revenu net de la BDC
Exercices 1994-1995 à 1999-2000



Évaluation du rendement de la BDC : les réalisations durant la période 1995-2000

Le mandat de la BDC est tel qu'il faut envisager le rendement de la Banque sous deux angles essentiels, à savoir la réalisation de son mandat d'intérêt public, qui est de fournir des services complémentaires aux PME, et de son mandat commercial, qui est de parvenir à un taux de rendement au moins égal au coût des fonds du gouvernement fédéral.

La présente section est consacrée principalement au rendement financier de la BDC depuis l'adoption de sa nouvelle loi. Aux termes de la loi précédente, la BDC devait recouvrer les coûts des services financiers qu'elle offrait. Une subvention continue finançait la prestation des services de consultation en gestion. Toutefois, dans le cadre de son nouveau mandat, la BDC est tenue de proposer ses services financiers de manière à dégager un bénéfice et de faire en sorte de recouvrer les coûts de ses services de consultation. Ces objectifs sont atteints. La BDC dégage tous les ans des bénéfices et, bien qu'elle ne parvienne pas encore à recouvrer intégralement les coûts du Groupe-conseil, la subvention d'exploitation accordée par le gouvernement pour ce service a été éliminée en 1998.

Comme en témoignent ses résultats financiers, la Banque réussit à concilier ses objectifs d'intérêt public et d'ordre commercial. Grâce à la mise en œuvre fructueuse d'un plan d'entreprise visant à compléter les services offerts dans le secteur privé, tout en acquérant des compétences particulières au service de PME exportatrices et de l'industrie du savoir, la BDC a démontré son rôle d'intérêt public. Quant à son volet commercial, la BDC l'a rempli en atteignant ses cibles de rendement des capitaux propres et en versant des dividendes au gouvernement depuis 1997.

Résultats financiers

Tout au long de la période examinée, la BDC a atteint un taux de rendement supérieur au coût des fonds du gouvernement. Ces gains ont favorisé la croissance continue de la Banque, ainsi que l'augmentation des dividendes versés à l'actionnaire.

Comme le montre la figure 2, la BDC a affiché un résultat net positif chaque année depuis sa création. La figure 3 montre que le rendement des capitaux propres a varié de 3,2 p. 100 à 18,7 p. 100, et qu'il a été supérieur à 10 p. 100 pendant trois des cinq exercices (NB : la BDC n'étant pas assujettie à l'impôt aux termes de la Loi de l'impôt sur le revenu, on peut considérer tous ces chiffres comme des montants « avant impôt » aux fins de comparaison avec les entreprises du secteur privé). La forte augmentation des bénéfices

Semaine de la PME organisée par la Banque. Par ailleurs, les directeurs locaux de la BDC se sont davantage investis dans des associations et des activités communautaires et ils ont cherché des occasions de présenter les services de la Banque aux gens d'affaires locaux.

Afin d'être mieux connue au niveau local et de rendre ses services plus accessibles, la Banque a élargi son réseau de succursales en ouvrant quatre nouveaux bureaux, ce qui a porté le nombre total à 85. De plus, des succursales ont quitté les tours de bureaux pour aller s'installer dans des bureaux d'accès facile, au cœur des quartiers commerciaux centraux. Depuis 1995, 31 succursales de la BDC ont ainsi déménagé dans des endroits plus visibles.

Grâce à ces initiatives, la Banque est mieux connue des PME et ses services sont plus accessibles. Les Canadiens comprennent mieux son rôle et son mandat en tant que société d'État. La croissance importante des services de la BDC, dont il sera question plus loin dans le présent examen, témoigne de ce progrès. En outre, un sondage interne réalisé pour la BDC fait ressortir que plus de 90 p. 100 des propriétaires de PME canadiennes estiment très bien connaître (63 p. 100) la Banque ou la connaître assez bien (30 p. 100).

Tous ces changements ont été apportés pour améliorer la capacité de la Banque de satisfaire à tous les aspects de son nouveau mandat. La prochaine section de l'examen présente les résultats de ces changements en regard du mandat de la Banque.

La BDC tient plus que jamais à devenir un « employeur de choix », en offrant divers programmes internes qui mettent l'accent sur un personnel hautement qualifié, apte à fournir un service à la clientèle de première qualité, et reconnu pour ses contributions individuelles aux résultats d'ensemble de la Banque.

RÉSEAU MULTIVOIES

Peu après 1995, la Banque a restructuré son réseau afin que les entrepreneurs canadiens puissent entrer en relation avec elle en s'adressant à ses succursales, en recourant à la banque virtuelle ou en communiquant avec son centre d'appels par téléphone ou par télécopieur. La nouvelle structure multivoies du réseau de prestation de la Banque a été conçue pour que les décisions relatives aux clients soient prises après avoir recueilli le plus de commentaires possibles au niveau local. Plusieurs initiatives ont également été prises afin de mieux faire connaître la BDC dans tout le Canada.

BDC CONNEX

Dans le cadre de l'initiative en direct lancée par le gouvernement fédéral, la BDC a été parmi les premières institutions financières à offrir un accès entièrement électronique à tous ses services et solutions de financement des entreprises. BDC Connex, qui a été créée en 1998, utilise la technologie de l'information pour faire fi du temps et de la distance qui ralentissent les services bancaires traditionnels. Grâce à BDC Connex, les PME, où qu'elles se trouvent au Canada, ont accès à la BDC 24 heures sur 24, sept jours sur sept. Ce service s'avère fort pratique pour les PME des régions rurales et éloignées et pour les entrepreneurs qui consacrent toute leur journée à la gestion de leur entreprise. À la fin de l'exercice 1999-2000, 30 p. 100 des transactions de prêts de la Banque se faisaient par le truchement de Connex. BDC Connex est une banque virtuelle, mais elle a aussi un visage humain, car elle s'appuie sur le centre d'appels de la BDC, qui a traité plus de 400 000 appels depuis sa création en 1996. Elle est dotée de sa propre équipe de professionnels du financement commercial, qui non seulement traitent les demandes de prêts, mais aident aussi les entrepreneurs à remplir leurs formulaires. Si, à un moment quelconque, le client préfère avoir affaire à un agent de la BDC en personne, BDC Connex demandera à un directeur de comptes d'une succursale locale de la Banque de rencontrer le client. Grâce à BDC Connex, les PME peuvent accéder à un financement allant de 5 000 \$ seulement à 5 millions de dollars.

MIEUX FAIRE CONNAÎTRE LA BDC

Depuis son changement de nom et de mandat, la Banque a élaboré et lancé une campagne d'information en plusieurs volets afin de mieux se faire connaître et de mieux promouvoir ses services auprès des PME. Ainsi, elle a organisé une campagne qui comprenait non seulement la publication d'articles publicitaires dans divers médias, mais aussi des entrevues avec la presse sur les questions relatives aux PME et sur l'établissement du profil des clients. De plus, les médias ont abondamment couvert les nouvelles liées à la BDC, notamment les nouveaux services et solutions d'affaires, les activités de financement et la

UN EFFECTIF RENOUVELÉ

Les employés de la BDC jouent un rôle clé dans la capacité de la Banque de s'acquitter de son mandat et de répondre aux besoins des PME canadiennes en offrant un service de qualité à la clientèle. La Banque a donc entrepris de renforcer les compétences de son personnel et, tout particulièrement, de tous les employés de première ligne. C'est ainsi que, dès le processus de recrutement, elle exige des titres scolaires et qualités professionnelles précis pour chaque poste.

La Banque s'est également efforcée de réduire le nombre des départs d'employés et de directeurs expérimentés, attirés par d'autres établissements financiers. Les politiques et les pratiques de rémunération ont été alignées sur celles d'institutions de même niveau afin d'aider la Banque à retenir le personnel qualifié et, donc, à pouvoir remplir son mandat. À titre d'exemple, la Banque a mis en place un mécanisme de rémunération au rendement en vertu duquel une partie du salaire de tous les employés est directement liée à leur rendement individuel et au rendement global de la Banque.

En 1989, la division du capital de risque a mis en place un plan d'encouragement à long terme afin de s'assurer que la rémunération offerte à la BDC était comparable à celle proposée par ses pairs sur le marché. Le plan visait à garantir une compétitivité salariale qui permettrait à la BDC d'attirer et de retenir des employés compétents et dévoués. Cependant, il se trouve dans l'extrême inférieure des régimes de rémunération comparables sur le marché et il est plus strict. Les paiements, qui ont commencé en 1996, sont répartis sur quatre ans (pour favoriser le maintien des emplois). Ils sont plus modestes, et les primes sont inférieures à celles offertes ailleurs sur le marché.

Afin que son personnel puisse servir de mieux en mieux les PME canadiennes, la Banque a mis en place plusieurs programmes de formation internes qui visent à améliorer la prestation de solutions commerciales et les relations avec la clientèle. Ainsi, chaque année, les employés suivent des cours sur des thèmes tels que l'établissement de relations pour créer une valeur à la clientèle, les prêts commerciaux, la diligence raisonnable, l'approche du capital de risque dans le financement, le travail avec les personnes et la formation sur le mentorat. Les employés du Groupe-conseil ont suivi ou suivent actuellement une formation pour obtenir le titre de conseiller accrédité en gestion. Durant l'exercice 1999-2000, les employés de la Banque ont suivi 3 800 jours-personnes de formation structurée en classe, ce qui donne une moyenne de 3,3 jours de formation par employé. La Banque offre également un programme de stages aux employés qui souhaitent diversifier leurs compétences. Pendant l'exercice 1999-2000, la BDC a investi deux fois plus dans la formation institutionnelle par employé que les autres établissements financiers.

De plus, la Banque favorise le perfectionnement des employés qui désirent suivre des cours de formation permanente à l'extérieur, assister à des colloques ou compléter des programmes de formation linguistique.

Les mesures prises par la Banque au chapitre des ressources humaines se révèlent fructueuses, comme en témoignent le degré de satisfaction élevé de la clientèle et la productivité accrue. La Banque a presque doublé le volume des nouveaux financements entre les exercices 1994-1995 et 1999-2000, alors que le nombre d'employés est resté pour ainsi dire constant.

Par souci d'équité dans les situations délicates, la Banque donne accès à un médiateur indépendant. Tout client de la BDC peut bénéficier de ce processus volontaire, à condition que la plainte concerne l'appel d'un prêt. Le processus de traitement des plaintes doit d'abord être suivi et le coprêteur (s'il y a lieu) doit accepter la médiation. Le bureau de l'ombudsman peut se charger d'enclencher le processus de médiation.

Depuis 1995, seuls trois clients ont recouru à ce service.

Les éléments et les principes du programme REAC TOTAL de la BDC sont conformes aux recommandations énoncées dans le rapport de 1994 du Comité de l'industrie, intitulé *Pour financer le succès de la PME*. En vertu de sa Charte des droits du client, la Banque s'engage à respecter des normes de conduite élevées et un service exemplaire dans tous ses rapports avec la clientèle. La Charte expose les principes qui régissent les relations de la Banque avec ses clients. Ainsi, elle s'engage envers chacun d'eux :

- à communiquer dans un langage clair et facile à comprendre;
- à divulguer des renseignements sur le client uniquement si la loi le permet ou avec le consentement écrit du client, et sinon à garder toute information confidentielle;
- à fournir des renseignements clairs et concis sur la marche à suivre pour demander à bénéficier des services de la Banque et pour accéder à ceux-ci;
- à donner suite à toutes les demandes de prêt dans les dix jours ouvrables suivant la réception de tous les renseignements exigés (en cas de retard dans le traitement de la demande, la Banque en expliquera les raisons au client et lui indiquera la date à laquelle une réponse devrait lui être donnée);
- à émettre une lettre d'offre écrite précisant, dans un langage clair, les modalités, les garanties et les frais applicables à chaque prêt qu'elle propose;
- à donner, en temps normal, un préavis d'au moins 15 jours avant de demander le remboursement d'un prêt;
- à s'assurer qu'il y ait deux examens avant de demander le remboursement d'un prêt.

Tous les clients de la Banque peuvent se procurer la Charte des droits du client dans n'importe quel bureau de la BDC au Canada ou la consulter sur le site Web de celle-ci.

Changements aux mécanismes de prestation

Pour répondre aux exigences du nouveau mandat, la Banque a modernisé ses mécanismes de prestation afin d'appuyer l'entrepreneuriat canadien. Elle s'est concentrée sur trois éléments de base : les employés qui offrent les services, le réseau de distribution multivoies de la Banque, et une sensibilisation accrue à la BDC.

SOLUTIONS DE CONSULTATION

Le Groupe-conseil de la BDC a également remodelé ses solutions intégrées afin de les adapter au nouveau mandat de la Banque et de mieux aider les PME à améliorer leur productivité. Ces solutions s'articulent autour de quatre activités que les PME canadiennes considèrent comme essentielles, à savoir la croissance, la qualité, les exportations et le commerce électronique. Plusieurs solutions novatrices leur sont proposées.

- Une **évaluation du potentiel de croissance** permet aux propriétaires de PME de bénéficier d'un examen détaillé des atouts et des faiblesses de leur entreprise, liés à 16 grands éléments commerciaux.
- Les services de **planification stratégique** permettent aux propriétaires de PME d'élaborer des plans d'action à long terme détaillés reposant sur les atouts de l'entreprise et les tendances du marché.
- La solution **Techno stratégie** aide les propriétaires de PME à élaborer des plans stratégiques et fonctionnels en ce qui concerne la technologie.
- Les solutions **ISO 9000, ISO 14000** et le système de **points de contrôle critique pour l'analyse des dangers** permettent aux propriétaires de PME d'obtenir une certification nécessaire pour satisfaire à la plupart des normes de qualité des acheteurs ou parer aux risques environnementaux.
- Le **Programme pour nouveaux exportateurs (NEXPRO)** et les services d'**étude du marché** permettent aux propriétaires de PME d'étendre leurs marchés de façon plus efficace.
- Les solutions relatives aux **affaires électroniques** permettent aux propriétaires de PME d'évaluer leurs besoins en matière de commerce électronique et de dresser des stratégies à cet égard afin de profiter des technologies Internet.

ENGAGEMENT ENVERS LA CLIENTÈLE : LE PROGRAMME REAC TOTAL DE LA BDC

La mise en œuvre du programme REAC (Résolution, Efficacité et Aide à la Clientèle) TOTAL est une autre mesure importante prise par la Banque en vue de remplir son nouveau mandat et de mieux servir sa clientèle. Ce programme repose sur une Charte des droits du client qui explique en détail les normes que la Banque s'engage à respecter. Il prévoit également un mécanisme de traitement des plaintes formulées par les clients et offre les services d'un ombudsman qui veille au respect de la Charte.

En ce qui concerne le traitement des plaintes, la Banque s'engage à répondre rapidement et équitablement aux plaintes de ses clients. Ainsi, elle accuse réception de la plainte dans un délai de deux jours ouvrables et tient le client régulièrement informé des suites qui y sont données. Le processus comprend plusieurs étapes, la première étant la succursale locale, et c'est d'ailleurs à ce niveau qu'il est répondu à l'immense majorité des plaintes. Si un problème n'est toujours pas réglé après cette étape, le client peut s'adresser à un vice-président régional, puis à l'ombudsman de la Banque. Depuis sa nomination, en août 1995, ce dernier examine en moyenne 84 plaintes par an. Dans quelque 40 p. 100 des cas, les clients sont satisfaits des suites données à leur plainte. Dans 27 p. 100 des cas, ils acceptent la position de la Banque et enfin, dans 33 p. 100 des cas, ils restent insatisfaits de la réponse de l'ombudsman.

Prêt Productivité Plus

Le prêt Productivité Plus est conçu pour les entreprises des secteurs de la fabrication et de la transformation qui cherchent à accroître leur productivité mais ont besoin d'un soutien financier pour acheter de nouveaux équipements. Afin de tenir compte des frais d'installation et d'assemblage des nouveaux équipements, le financement peut atteindre 125 p. 100 des coûts d'équipement, sans dépasser toutefois 5 millions de dollars. Les modalités de remboursement sont souples et le remboursement de capital peut être retardé jusqu'à un maximum de 12 mois pour laisser le temps à l'entreprise de porter l'équipement à sa productivité optimale.

AUTRES SOLUTIONS**Capital destiné à assurer la croissance des entreprises autochtones**

Ce programme, qui est destiné aux entreprises appartenant à des autochtones, offre des prêts pour le démarrage d'une entreprise, l'achat d'immobilisations ou d'une franchise, et pour couvrir les besoins généraux en fonds de roulement. Le financement peut atteindre 100 000 \$ dans le cas des entreprises établies et 25 000 \$ dans celui des entreprises qui démarrent. Une aide à la gestion est offerte grâce à une alliance spéciale conclue avec les Services autochtones du Service d'assistance canadien aux organismes (SACO). y compris des services de consultation en gestion qui sont fournis pendant les deux années qui suivent l'approbation du prêt.

Fonds de développement de l'industrie touristique

Le Fonds de développement de l'industrie touristique témoigne du soutien que la Banque apporte depuis longtemps à l'industrie touristique. En collaboration avec la Commission canadienne du tourisme, la Banque finance l'acquisition d'installations pour répondre à une demande accrue ou à la modernisation d'installations existantes afin de satisfaire à des normes concurrentielles au niveau international. Le financement peut également servir à augmenter le fonds de roulement, à renforcer la formation du personnel, à utiliser davantage la technologie et à moderniser celle-ci, à couvrir les frais de marketing et à financer d'autres initiatives visant à améliorer le service ou à attirer des visiteurs étrangers. Le Fonds consent des prêts à terme d'un montant maximal de 10 millions de dollars, assortis de modalités de remboursement souples.

Marge de crédit Globale

Cette marge de crédit, qui est offerte dans le cadre de BDC Connex, la succursale virtuelle de la Banque, permet au client d'augmenter sa marge de crédit de 2 000 \$ à 50 000 \$, selon le stade de développement de l'entreprise, sa situation financière et celle de son propriétaire. Aucuns frais mensuels ou annuels, ni aucuns frais de chèques ne sont facturés pour cette marge de crédit à laquelle le client a accès avec une carte de crédit.

DÉMARRAGE

Programme de financement pour jeunes entrepreneurs

En réponse aux difficultés rencontrées par les jeunes entrepreneurs à la recherche d'un financement suffisant pour lancer leur entreprise, la BDC a mis au point sa solution unique : le Programme de financement pour jeunes entrepreneurs. Ce programme vise à donner à de jeunes entrepreneurs une base solide sur laquelle ils pourront bâtir une entreprise grâce à un ensemble de prêts à terme pouvant s'élever à 25 000 \$, auquel s'ajoutent 50 heures de soutien en gestion. Le financement peut servir de fonds de roulement, à l'achat d'éléments d'actif ou à l'achat d'une franchise. Le programme se concentre sur les entreprises appartenant à des jeunes, mais celles-ci ont aussi accès à toutes les autres solutions de financement de la BDC.

Programme micro-entreprises

Pour mieux aider les PME canadiennes à la recherche de petites sommes de financement, la BDC a créé le Programme micro-entreprises. Ce programme soutient l'essor des entreprises novatrices de très petite taille en offrant une solution complète à leurs besoins commerciaux. Il fournit des services personnalisés de soutien en gestion et un financement à terme pouvant atteindre 50 000 \$ pour les entreprises établies et 25 000 \$ pour les nouvelles entreprises. Afin d'épauler les entreprises au cours des premières années de croissance critiques, le Programme prévoit un suivi et un soutien en gestion pendant deux ans.

CROISSANCE

Les PME en plein essor ont des besoins spéciaux en matière de fonds de roulement. La BDC y répond avec les solutions suivantes.

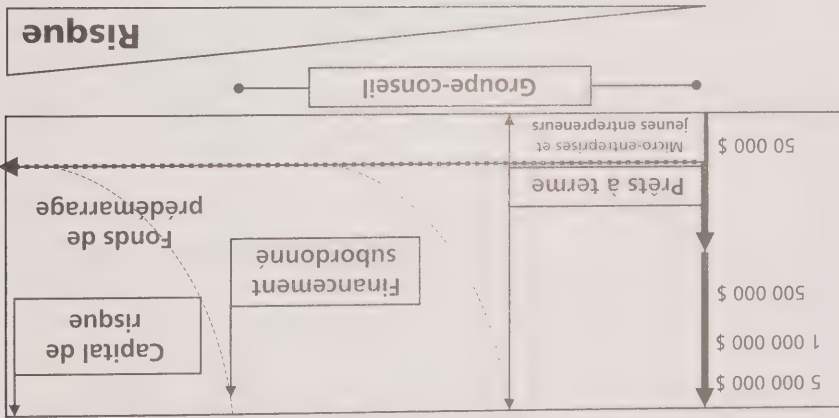
Prêts à l'innovation

Il s'agit d'une catégorie spéciale de prêts destinés à soutenir les entreprises novatrices qui veulent pouvoir profiter de nouveaux débouchés et de nouvelles technologies. Les prêts peuvent être utilisés notamment pour mettre en œuvre une stratégie d'innovation, faire de la R-D, instaurer de bonnes méthodes de gestion, assurer un préfinancement ou financer un fonds de roulement. Accordés généralement sans garantie, ces prêts peuvent atteindre 250 000 \$ et sont assortis de modalités de remboursement souples.

Programme techno.net

Le Programme techno.net finance les coûts de mise en œuvre de stratégies de commerce électronique, sans attente et sans nuire aux tâches courantes de l'entreprise. Les prêts consentis dans le cadre de ce programme peuvent servir, entre autres, à créer un site Web pour l'entreprise ou à mettre en place un site pleinement intégré pour les transactions interentreprises. Ces prêts, qui varient de 25 000 \$ à 500 000 \$, peuvent être utilisés pour couvrir les frais de matériel, d'experts-conseils et de programmeurs, le coût des systèmes informatiques, le marketing et la publicité. Ils sont généralement accordés sans garantie et le remboursement du capital ne débute que lorsque le projet est devenu pleinement opérationnel.

Figure 1 : Structure des solutions globales de la BDC



PRÉDÉMARRAGE

En vertu de son nouveau mandat, la BDC doit prendre des types de risques différents et plus élevés, que compensent des taux d'intérêt plus élevés appliqués aux financements accordés. Elle doit donc financer de jeunes entreprises du savoir qui démontrent un potentiel de croissance souvent difficile à discerner, mais qui n'ont guère d'antécédents et aucune garantie matérielle à offrir en nantissement. Dans le cas des exportateurs, cela se traduit par l'accès à un financement pour procéder à une expansion et par l'accès à des fonds de roulement, que ne leur accordent pas les établissements financiers. Dans celui des entreprises autochtones ou appartenant à des jeunes, cela signifie l'accès à un financement souple et moins garanti pour des entreprises novices. Quant aux entreprises en plein essor, cela signifie trouver des fonds de roulement qui remplacent des capitaux propres, grâce à un financement subordonné ou à des prêts de fonds de roulement. Enfin, pour les autres entreprises des secteurs traditionnels, cela signifie trouver un financement qui les aide à surmonter des situations difficiles et à obtenir des financements sans garantie. Voici un échantillon des solutions novatrices que la Banque a proposées depuis 1995.

Nous les avons regroupées par étapes de développement des PME.

La BDC a créé quatre fonds de capital de pré-démarrage avec divers partenaires canadiens, afin de financer la phase de démarrage des jeunes entreprises qui mettent au point de nouvelles technologies. Ce type de financement, qui précède le financement par capital de risque, demeure très rare sur le marché financier canadien. Entre autres caractéristiques, les fonds apportent un soutien en gestion tout au long de l'étape de développement. La BDC et ses partenaires ont investi au total 112,5 millions de dollars dans quatre fonds de capital de pré-démarrage offerts dans l'ensemble du Canada.

SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

Les résultats du sondage sur la satisfaction de la clientèle réalisé en 2000 par une entreprise indépendante sont très bons. En effet, 88 p. 100 des clients de la BDC se sont déclarés satisfaits ou très satisfaits du service global reçu à la Banque. Ce taux est légèrement supérieur à celui enregistré l'année précédente, qui était de 87 p. 100. La plupart des clients étaient satisfaits de tous les aspects des services de la Banque, sauf un : les taux d'intérêt. Pres de la moitié des emprunteurs se disaient mécontents des taux d'intérêt dont sont assortis les prêts de la BDC. Ils aimeraient bénéficier de taux inférieurs, mais les taux qu'ils paient permettent de garantir la complémentarité du financement accordé par la BDC et de compenser les risques de financement plus élevés. Par ailleurs, les clients se sont déclarés moins satisfaits des délais de traitement et de versement des prêts, ainsi que du roulement des directeurs de comptes. Quoi qu'il en soit, 84 p. 100 des clients recommanderaient la BDC à d'autres. Le Groupe-conseil a obtenu une cote globale de 83 p. 100 au chapitre de la satisfaction de la clientèle au cours de l'exercice 1999-2000.

Mentionnons qu'une enquête similaire réalisée par la société Thompson Lightstone pour le compte des banques à charte canadiennes a fait ressortir qu'en moyenne, 69 p. 100 des PME clientes de ces banques sont satisfaites des services obtenus.

RÉPONDRE À L'ÉVOLUTION DES BESOINS DES PME : LES SOLUTIONS GLOBALES DE LA BDC

La BDC a toujours été à l'avant-garde pour ce qui est de reconnaître les besoins des PME sur le marché et d'y répondre par une variété de solutions novatrices (p. ex., le capital de risque au début des années 1980 et le prêt à redevances exclusif au début des années 1990). Après s'être vue confier un nouveau mandat en 1995, la Banque a continué de s'appuyer sur sa connaissance des petites entreprises et a remodelé ses produits et services en vue de fournir des solutions globales sous forme de services de financement et de consultation à chaque étape du développement des PME qui s'adressent à elle. Cette innovation lui a permis de remplir son rôle complémentaire et de mieux combler les quatre types de lacunes repérées en matière de financement. La figure 1 montre comment la BDC conçoit des solutions globales correspondant à chaque étape de développement.

1

Thompson Lightstone & Company Limited, *Small and Medium-Sized Businesses in Canada: An Ongoing Perspective of Their Needs, Expectations and Satisfaction with Financial Institutions*, 1998, volume I, p. 107.

Passage de prêteur de dernier ressort à prêteur complémentaire

Pour bien appliquer les dispositions de la Loi sur la BDC et satisfaire aux exigences de son nouveau mandat de fonctionnement, la Banque a dû apporter de nombreuses modifications opérationnelles. Ainsi, elle a changé ses méthodes de travail et élaboré de nouvelles capacités de base, notamment pour répondre aux besoins des PME qui s'adressent à elle et surtout aux besoins non traditionnels des secteurs sur lesquels elle doit désormais se concentrer.

La section suivante décrit brièvement les principales modifications opérationnelles apportées après l'adoption de la Loi sur la BDC : la mise en œuvre de nouveaux énoncés de mission et de vision, une attention renouvelée à la clientèle et des changements aux mécanismes de prestation.

Mission et vision

Pour devenir un prêteur complémentaire, la BDC a commencé par adopter une nouvelle mission et une nouvelle vision. Donc, la Banque a pour mission de favoriser la création et la croissance des PME canadiennes en leur offrant des services financiers et de gestion opportuns et pertinents. Cette mission comprend sept volets axés sur la clientèle, les produits et services, les ressources humaines, l'organisation, les communications, les partenariats et la responsabilité financière. La vision de la BDC consiste à contribuer sensiblement au succès de l'entrepreneuriat dynamique et novateur, dans l'intérêt de tous les Canadiens.

Attention renouvelée à la clientèle

Pour passer de prêteur de dernier ressort à prêteur complémentaire, la BDC a dû considérablement modifier son mode de fonctionnement. Le nouveau mandat signifiait que la Banque devait innover et prévoir les besoins des PME clientes, tout en atteignant l'excellence opérationnelle nécessaire pour être en mesure de dialoguer avec leurs autres fournisseurs de services financiers et de compléter les services offerts par ces derniers. De nombreuses initiatives ont été prises depuis 1995, avec un objectif en tête : répondre aux besoins de financement et de conseils des PME canadiennes. La Banque a mis à jour ses indicateurs de rendement institutionnel afin d'ajouter la satisfaction de la clientèle à ses principaux objectifs de fonctionnement. En évaluant chaque trimestre le degré de satisfaction de la clientèle, elle a pu apporter rapidement les ajustements nécessaires.

Cadre de référence en ce qui concerne les conflits d'intérêts et l'éthique

Non seulement certaines dispositions de la LGFP visent-elles les tâches des administrateurs et des dirigeants, mais la Loi sur la BDC (article 33) et les lignes directrices internes prévoient également une série de mesures pour empêcher que surviennent des conflits d'intérêts dans le déroulement des opérations de la Banque. Entre autres, la Loi stipule que la Banque ne peut accorder aucun prêt, investissement ou garantie à un administrateur ou à un dirigeant de la société. De plus, les administrateurs apparentés à une personne qui demande une aide à la BDC ne peuvent assister aux délibérations du conseil portant sur cette demande. Les administrateurs font eux-mêmes l'objet de restrictions pour ce qui est de faire ou de retirer des investissements dans des entreprises auxquelles la Banque a un intérêt.

La BDC applique des lignes directrices internes, qui datent du début des années 60, sur la façon de traiter les requêtes ou les demandes de renseignements relatives aux services financiers et aux services d'experts-conseils présentées par un député, un sénateur ou un administrateur de la BDC. Ces lignes directrices visent principalement à assurer la totale transparence de ces interventions, plus précisément au moyen de communications écrites portant le nom de la personne-ressource. Les lignes directrices stipulent que de telles requêtes doivent être signalées immédiatement au secrétaire général de la Banque. Il est interdit à tout représentant de la BDC ayant été directement en contact avec la personne qui a achevé une demande et/ou est intervenue, de demander un crédit ou de modifier un crédit existant. Lorsque les contacts sont pris avec le président de la Banque, ce dernier doit en informer, par écrit, le président du conseil de la Banque et le secrétaire général. Lorsqu'un cadre supérieur de la BDC est contacté, le président doit en être informé par écrit. Ces lignes directrices ont été examinées par le conseil d'administration de la BDC en 1987 ainsi qu'en 2001.

En plus des dispositions de la Loi sur la BDC relatives aux conflits d'intérêts, la Banque a adopté un code de conduite interne qui précise comment tous les employés de la BDC doivent se conduire dans leur travail. Les employés de la BDC sont tenus de respecter les normes éthiques les plus élevées qui soient pour que le public ait tout à fait confiance dans l'intégrité, l'objectivité et l'impartialité de la Banque. Le code garantit que les employés de la BDC se comportent avec honnêteté et intégrité en toutes circonstances et qu'ils partagent l'engagement de l'organisation à respecter des normes juridiques, éthiques et morales élevées. Tous les employés doivent attester par écrit qu'ils comprennent les dispositions du code de conduite et y adhèrent, et ils doivent renouveler cette attestation tous les ans.

Planification générale

Le gouvernement utilise le processus de planification générale pour s'assurer que toutes les sociétés d'état adhèrent à leurs mandats. Le processus prévoit un examen annuel du rendement et un examen de l'orientation future au moyen de prévisions quinquennales. Dans son plan d'entreprise, la BDC expose ses objectifs, ses stratégies pour les atteindre et son plan financier pour la période, y compris son plan d'emprunt. Le plan d'entreprise comprend également des cibles de rendement précises (quantifiées) qui correspondent au mandat de la Banque. Ce plan est examiné par Industrie Canada, le ministère des Finances et le Secrétaire du Conseil du Trésor afin de s'assurer qu'il correspond aux objectifs énoncés dans le mandat. Il est ensuite soumis aux ministres du Conseil du Trésor pour approbation, selon la recommandation du ministre de l'Industrie et avec l'assentiment du ministre des Finances. Enfin, un résumé du plan est déposé au Parlement.

Rapport annuel

Le rapport annuel de la BDC fournit au Parlement et au public un examen de toutes les activités ainsi que des états financiers. Il permet de rendre compte du rendement de la Banque par rapport aux objectifs fixés dans les plans directeurs annuels.

Conseil d'administration

Le conseil d'administration se compose du président du conseil de la Banque, du président de la Banque et d'au plus 13 autres administrateurs. Le conseil comprend aussi deux représentants de l'administration publique fédérale, le sous-ministre de l'Industrie et un des dirigeants d'un organisme de développement régional (le représentant actuel vient de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada).

Les administrateurs sont nommés par le gouvernement, qui les charge de superviser la façon dont la Banque s'acquitte de son mandat à la lumière des nouvelles priorités d'intérêt public du gouvernement. Les membres du conseil doivent fournir des avis et des conseils éclairés, analyser et remettre en question l'orientation stratégique de la Banque, et stimuler des débats sains. Le conseil a pour mission de veiller à la reddition de comptes appropriée de la gestion de la Banque et de prendre des décisions en tenant pleinement compte des intérêts de l'actionnaire, c'est-à-dire du gouvernement du Canada. Un des défis principaux auxquels sont confrontés les administrateurs de la BDC consiste à concilier l'intérêt public de la Banque et ses objectifs commerciaux.

Régie de la BDC

Divers mécanismes sont en place pour veiller à ce que les sociétés d'État telles que la BDC rendent des comptes. Les plus notables sont les cadres législatifs et réglementaires qui s'appuient sur la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et la Loi sur la BDC. Ensemble, ces cadres définissent la structure de régie globale de la BDC, y compris ses exigences de vérification et de rapport et sa structure financière. En vertu de la LGFP, les outils de surveillance et d'évaluation du cycle de planification générale doivent être accessibles, tout comme le rapport annuel. Le conseil d'administration de la BDC a pour mandat de veiller à la reddition de comptes, tout en s'assurant que les objectifs d'intérêt public et les objectifs commerciaux de la Banque sont servis. Le cadre de référence interne en ce qui concerne les conflits d'intérêts et l'éthique régit les activités quotidiennes des employés et donne le ton en ce qui a trait à la conduite institutionnelle.

Contrôles législatifs et réglementaires

La LGFP précise quels mécanismes de contrôle le gouvernement a mis en place pour s'assurer que toutes les sociétés d'État protègent les éléments d'actif et gèrent les ressources de façon économique et efficace. Ces mécanismes comprennent les exigences particulières du cycle de vérification et du processus de planification générale. En plus des vérifications annuelles, la LGFP stipule que le vérificateur général du Canada procède, tous les cinq ans, avec un vérificateur externe, à un examen spécial des systèmes de contrôle et d'information utilisés par la BDC en matière de finances et de gestion, ainsi que de ses pratiques de gestion. La Banque est tenue de maintenir ces systèmes et ces pratiques, de manière à fournir une assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et physiques se fait de façon économique et efficace, et que ses opérations sont menées efficacement. La Loi sur la BDC prévoit des contrôles financiers tels que : le plafonnement des emprunts et des garanties par le ratio d'endettement de 12:1; les pouvoirs et les obligations des activités de trésorerie; les règles relatives à l'émission des actions et au paiement des dividendes; et les exigences de rapport telles que l'examen du mandat tous les dix ans et le dépôt d'un rapport au Parlement.

Réviser les services de gestion

Le mandat de la Banque a obligé celle-ci à transformer le Groupe des services de gestion afin de mieux répondre à l'évolution des besoins des PME. Ce mandat exige également que le Groupe fonctionne selon le principe du recouvrement des coûts à long terme, car le gouvernement a cessé de lui affecter des crédits durant l'exercice 1997-1998.

Établir une Charte des droits du client et créer un poste d'ombudsman

Conformément aux recommandations énoncées dans le rapport intitulé *Pour financer le succès de la PME* du Comité de l'industrie, le mandat de la BDC prévoit que la Banque adopte une Charte des droits du client comprenant des normes de service à la clientèle et des dispositions relatives à la divulgation des renseignements. Il prévoit aussi la nomination d'un ombudsman chargé de veiller au respect de la Charte. La Charte des droits du client a été adoptée, et le poste d'ombudsman créé, peu après la réception du mandat.

Offrir des services aux entreprises dirigées par des autochtones, des femmes et des jeunes

La Banque est tenue de se concentrer sur l'industrie du savoir et sur les exportateurs sans abandonner les secteurs traditionnels, mais son mandat de fonctionnement exige aussi qu'elle réponde davantage aux besoins des entreprises dirigées par des autochtones, des femmes et des jeunes en ce qui concerne les services financiers et de gestion. Afin de s'acquitter de cet aspect de son mandat, la Banque a travaillé en collaboration avec divers groupes de ces secteurs et mis en œuvre des programmes répondant précisément à leurs besoins.

Le choix de l'industrie du savoir repose sur des études effectuées par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) dans les années 1980 et par les économistes d'Industrie Canada en 1995. La liste est double, le premier volet comprenant les entreprises de très haute technologie et le second, les entreprises à forte intensité de connaissances. La désignation vise principalement les secteurs industriels qui figurent dans le tiers supérieur de toutes les industries lorsque l'on calcule les ratios de dépenses en recherche-développement (R-D) par rapport au chiffre d'affaires et, dans une moindre mesure, la ventilation de leurs ressources humaines (niveau de scolarité, nombre de travailleurs du savoir et nombre de scientifiques). Le premier volet de la liste est identique à la liste de définition de l'industrie du savoir élaborée conjointement par l'Association des banquiers canadiens (ABC) et le Comité de l'industrie.

Proposer des solutions novatrices aux PME canadiennes

Une partie du mandat de la BDC consiste à montrer l'exemple à l'industrie des services financiers en élaborant des solutions novatrices afin de répondre aux besoins des PME. La Banque doit donc, notamment, expérimenter de nouvelles façons d'améliorer l'accès au financement et de combler les lacunes susmentionnées. Pour ce qui est des consultations, les solutions novatrices visent à répondre à de nouveaux besoins précis des PME en plein essor. L'adoption d'approches novatrices est un aspect important du rôle complémentaire joué par la Banque. Si les innovations de la BDC s'avèrent fructueuses, celle-ci en démontrera la viabilité commerciale, ce qui encouragera le secteur privé à l'imiter.

Mieux faire connaître la BDC aux PME

Aux termes de la nouvelle Loi qui la régit, la banque rebaptisée a notamment pour mandat de se faire mieux connaître auprès des PME. Il est, en effet, nécessaire que les PME soient au courant des services que la BDC peut leur offrir.

Parvenir à un rendement des capitaux propres

Pour garantir la vocation commerciale de la Banque, son mandat exige qu'elle parvienne à un rendement des capitaux propres au moins égal au coût du capital du gouvernement. Cette partie du mandat reconnaît que la conjoncture économique et les fluctuations cycliques peuvent nuire gravement aux rendements annuels. En conséquence, la Banque est tenue de veiller à disposer de provisions prudentes et suffisantes pour les pertes sur prêts et sur placements, afin de pouvoir contrer les effets défavorables d'un cycle économique complet. Cela protège à la fois la Banque et l'actionnaire contre toute insuffisance potentielle de capitaux propres qui pourrait nécessiter l'injection de nouveaux capitaux. La Banque est également tenue de maintenir des ratios d'endettement précis pour les différentes catégories d'actifs, et de réinvestir les bénéfices non répartis afin d'aider davantage les PME canadiennes. Pour ce faire, la Banque étaye son capital de base tout en continuant d'obtenir un rendement des capitaux propres satisfaisant.

Mandat de fonctionnement

Après avoir établi en 1995 le mandat de la BDC, qui est défini par la Loi, le gouvernement a régulièrement précisé le mandat de fonctionnement de la Banque. Ces précisions ont été apportées par l'entremise des plans directeurs de la BDC et de communications ministérielles (voir l'annexe I pour des copies de lettres adressées en 1997, 1998 et 1999 au président du conseil par le Ministre). Voici les principaux éléments du nouveau mandat de fonctionnement, qui continue de régir les opérations de la Banque aujourd'hui.

Comblent les quatre types de lacunes repérées sur le marché

- des lacunes sur le plan des risques dues à une mauvaise volonté générale des prêteurs conventionnels à consentir des prêts financièrement plus risqués et ce, même à des taux d'intérêt plus élevés;
 - des lacunes sur le plan de la taille dues aux coûts relatifs élevés liés à la préparation et à l'évaluation des prêts commerciaux portant sur de petites sommes;
 - des lacunes sur le plan de la souplesse dues à un manque de latitude qui empêche d'adapter les modalités de rembourquement à la croissance et aux flux de revenu d'une entreprise;
 - des lacunes sur le plan des connaissances, qui reflètent la réticence des prêteurs à consentir des prêts aux entreprises de l'industrie du savoir parce que celles-ci n'ont pas les actifs corporels nécessaires pour obtenir un prêt et parce que les prêteurs connaissent mal cette industrie.
- Afin de remédier aux lacunes sur le plan des connaissances, le mandat de la BDC a été modifié de manière à se concentrer sur les exigences de financement des PME de l'industrie du savoir et axées sur l'exportation, tout en continuant de soutenir les secteurs traditionnels. Ce nouveau ciblage semblait important dans une conjoncture caractérisée par l'émergence d'une nouvelle économie, la transformation des industries de haute technologie et de l'information, le renforcement du libre-échange en Amérique du Nord et à l'échelle mondiale et le plus grand potentiel des PME canadiennes. Pour satisfaire à cet aspect de son mandat de fonctionnement, la Banque a adopté un indicateur de rendement, l'objectif étant à long terme d'accorder la moitié des nouveaux financements à l'industrie du savoir et aux exportateurs. Une liste des secteurs considérés comme appartenant à l'industrie du savoir a été dressée en collaboration avec l'industrie Canada (voir l'annexe II pour des détails).

La Loi stipule que le total du capital versé à la Banque sous forme d'actions ordinaires, d'actions privilégiées, de capital hybride et de surplus d'apport qui s'y rapporte ne peut dépasser 1,5 milliard de dollars. Toutefois, des capitaux propres supplémentaires peuvent être versés à la Banque sous forme de crédits parlementaires.

Plafond du capital et du passif

La Loi sur la BDC autorise la Banque à multiplier le total de ses capitaux propres par un facteur de 12. Autrement dit, avec l'agrément du ministre des Finances, la Banque peut emprunter jusqu'à 12 fois le montant de ses capitaux propres afin de consentir de nouveaux prêts aux PME. Ainsi, le financement total accordé par la Banque aux PME pourrait atteindre 19,5 milliards de dollars, voire dépasser ce montant si elle reçoit des capitaux par le biais de crédits parlementaires. Ce chiffre est nettement supérieur au plafond de financement de 3,2 milliards de dollars prévu par la Loi sur la BFD, qui avait été atteint en 1995. La Loi sur la BDC a également modernisé le pouvoir d'emprunt de la Banque afin de lui permettre d'utiliser de nouveaux instruments financiers sur les marchés financiers et monétaires. Grâce à ces instruments, la Banque a pu réduire ses coûts et faire en sorte de ne pas s'exposer indûment à des risques sur les marchés financiers.

Le paragraphe 14(4) contient l'un des principaux éléments de la Loi sur la BDC. Il précise que les services financiers offerts par la Banque doivent compléter ceux offerts par les établissements commerciaux :

(4) Les prêts, investissements et garanties doivent servir à compléter les services offerts par les institutions financières commerciales.

La Banque a donc conçu ses solutions destinées à compléter celles des établissements financiers commerciaux, et le principal établissement financier de chaque client est avisé de la démarche de ce dernier auprès de la BDC. Le nouveau rôle a permis d'améliorer le service et de mieux satisfaire les clients de la Banque.

Enfin, l'article 17 de la Loi précise quels services de gestion la Banque peut offrir :

17. La Banque peut offrir ou conclure des ententes pour offrir les services suivants :

(a) planification stratégique;

(b) conseils et formation en gestion, y compris des colloques, conférences et réunions; et

(c) information.

La Loi sur la BDC a continué de permettre à la Banque d'offrir des services de gestion, mais a enlevé l'exigence selon laquelle les services devaient compléter ceux offerts par le secteur privé. Comme nous le verrons plus loin, ces services sont offerts par des experts-conseils privés qui font partie du réseau établi par la BDC et sont spécialisés dans des domaines précis.

Outre les dispositions énonçant le nouveau mandat de la BDC, la Loi contient plusieurs changements importants, comme nous le verrons ci-dessous.

Changement de nom

Le nom de la Banque a été changé en « Banque de développement du Canada » afin de refléter la rationalisation et la modernisation de la Loi qui la régit.

Structure du capital

Le capital de base de la Banque a été restructuré en créant diverses catégories de capital. Le capital de la Banque comprend maintenant des actions ordinaires et des actions privilégiées qui ne peuvent être émises qu'en faveur du ministre compétent, qui les détient en fiducie pour Sa Majesté. La Loi prévoit aussi l'émission de capital hybride en faveur de personnes autres que Sa Majesté, avec l'agrément du gouverneur en conseil donné sur recommandation du ministre des Finances.

Principaux éléments de la Loi sur la BDC

La loi sur la BDC (1995) a rationalisé et modernisé l'ancienne loi sur la Banque fédérale de développement (loi sur la BFD) promulguée 20 ans plus tôt. La nouvelle loi conservait les caractéristiques commerciales fondamentales de la loi précédente, dont certaines légèrement modifiées. La section suivante offre un bref aperçu des principaux éléments de la loi sur la BDC.

Pouvoirs et mandat de la BDC

L'article 4 de la loi énonce que :

- 4. (1)** La Banque a pour mission de soutenir l'esprit d'entreprise au Canada en offrant des services financiers et de gestion et en émettant des valeurs mobilières ou en réunissant de quelque autre façon des fonds et des capitaux pour appuyer ces services.
- (2)** Dans la poursuite de sa mission, la Banque attache une importance particulière aux besoins des petites et des moyennes entreprises.

L'objet de la BDC demeure essentiellement le même que celui de la BFD, à savoir soutenir l'esprit d'entreprise canadien en offrant des services financiers et de gestion. Alors que la loi sur la BFD stipulait que la Banque devait se concentrer sur les petites entreprises, la loi sur la BDC élargit cette portée aux moyennes entreprises.

Le paragraphe 14(1) de la loi précise les pouvoirs de la Banque :

- 14. (1)** La Banque peut consentir des prêts à une personne, y faire des investissements ou donner des garanties à son égard.

Le paragraphe 14(2) permet explicitement à la Banque d'offrir des services financiers et de gestion conjointement avec d'autres institutions publiques et privées. Ce pouvoir n'existait pas dans la loi sur la BFD, en vertu de laquelle toute initiative prise avec d'autres institutions devait être évaluée juridiquement afin de s'assurer qu'elle était conforme à cette loi assez stricte.

Le paragraphe 14(3) reprend un des principaux éléments de la loi sur la BFD, permettant à la Banque d'accorder un financement uniquement si l'entreprise a des chances de réussir et si les propriétaires démontrent un engagement continu à l'égard de leur entreprise.

propres ou, du moins, d'un financement reposant sur des instruments de capitaux propres ou d'emprunt souples et novateurs, comme les capitaux de démarrage ou le capital de risque. Les PME de l'industrie du savoir, de la haute technologie ou de domaines très spécialisés (p. ex., la biotechnologie) avaient beaucoup de mal à obtenir un financement par capitaux propres. Cette difficulté était amplifiée si l'entreprise avait besoin d'un investissement de moins de 1 million de dollars ou si elle se trouvait à l'extérieur des grands centres commerciaux.

Le gouvernement a donc décidé que la BDC pourrait montrer la voie à suivre en comblant les lacunes, à savoir en concevant et en offrant des services axés sur les besoins de ce secteur. Une BDC recentrée serait en mesure de proposer un financement par capitaux propres et de nouvelles techniques de financement novatrices, cibles plus particulièrement sur le segment des PME, où les risques semblaient les plus élevés, et sur l'industrie du savoir, qui devait agir rapidement pour créer une part de marché. La BDC pouvait également constituer une équipe d'investisseurs en capital risque expérimentés, spécialisés dans les secteurs du savoir et de la haute technologie, et disposés à conclure des marchés inférieurs à 1 million de dollars. Il est à noter que le mandat de la BDC incluait toujours les produits et les services dont avait besoin la clientèle plus traditionnelle de la Banque, à savoir les entreprises autres que les entreprises du savoir qui représentaient néanmoins un risque plus élevé que celui que la plupart des investisseurs du secteur privé étaient prêts à prendre.

Un des défis de la BDC consistait à traduire sa nouvelle vision stratégique en un plan d'action, à former des partenariats et à créer des produits et des services pour mieux servir les PME. Comme l'expliquent les sections suivantes, il a fallu surmonter des obstacles de taille pour passer de la BFD, institution qui avait subi des pertes importantes par le passé, à une institution rentable destinée à combler les lacunes et dotée de compétences spécialisées lui permettant de répondre aux besoins de l'économie du savoir.

faire de celle-ci un prêteur complémentaire pour les PME et d'autoriser la BFD à utiliser de nouveaux instruments financiers afin de remplir son mandat.

Le gouvernement fédéral a entrepris le présent examen en s'appuyant sur un cadre de référence tournant autour de quatre lacunes repérées sur le marché du financement des PME et se rapportant aux risques, à la taille, aux connaissances et à la souplesse. Ces lacunes sont analysées à la section 4.0.

Étant donné l'ampleur de ces lacunes, il était clair que la politique ou les programmes gouvernementaux ne pouvaient — ni ne devraient — régler toutes les questions, mais que le gouvernement avait un rôle à jouer sur le plan du leadership et de l'innovation sur le marché financier. Pour relever ce défi, le mandat de la BFD a été recentré de manière à souligner les objectifs d'intérêt public de l'institution, à rationaliser sa structure de capital et à clarifier sa nature en tant qu'établissement à vocation commerciale, c'est-à-dire parvenir à un taux de rendement au moins égal au coût des fonds du gouvernement fédéral. Munie d'un nouveau mandat, la BDC est passée de « prêteur de dernier ressort » à institution financière à vocation commerciale offrant des produits et des services qui complètent ceux offerts par les établissements financiers traditionnels. Elle devait ouvrir la voie en adoptant de nouvelles approches pour combler les lacunes repérées sur le marché. Le projet de loi C-91, la *Loi sur la Banque de développement du Canada*, a été déposé au Parlement en 1995. La loi a reçu la sanction royale et elle est entrée en vigueur le 13 juillet 1995.

L'institution rebaptisée visait les objectifs suivants :

- accroître l'activité en ce qui a trait aux petits prêts, aux prêts à terme à risque plus élevé et au capital de risque (en mettant l'accent sur les transactions inférieures à 1 million de dollars);
- accroître les activités en ce qui concerne le financement par « capital patient » et par fonds de roulement; se concentrer sur les industries du savoir, sans abandonner les secteurs traditionnels de l'économie;
- concilier son mandat d'intérêt public et son obligation d'être une institution financière à vocation commerciale.

Il s'agissait essentiellement, en faisant de la BDC un fournisseur de services financiers complémentaires, de créer une banque qui interviendrait quand le marché refuserait de financer des entreprises prometteuses — non pas de livrer concurrence aux établissements de crédit, mais de se concentrer sur les lacunes du marché. La Banque était encouragée à collaborer davantage et à former des partenariats pour s'acquitter de ce mandat de complémentarité.

En 1995, les analystes et les décideurs commençaient à voir l'importance des industries du savoir sur le plan de la compétitivité et de la croissance de la productivité. Un facteur essentiel à la réussite du secteur serait la présence d'investisseurs à toutes les étapes du développement des entreprises, autrement dit, du démarrage jusqu'à la mondialisation, en passant par la croissance et la consolidation. Il devenait essentiel d'innover dans la conception des produits et des services destinés à ce secteur, car le financement des industries du savoir posait de sérieux problèmes, celles-ci n'ayant pas d'actifs corporels à offrir en garantie pour les prêts bancaires traditionnels. Les PME de ce secteur étaient à la recherche de capitaux

Un nouveau mandat en réponse aux difficultés de financement des PME en 1995

En 1994, il était beaucoup question des difficultés qu'éprouvaient les PME à trouver le financement dont elles avaient besoin pour prendre de l'expansion. Conscients du rôle clé joué par ces entreprises dans la création d'emplois et la croissance, les ministres se sont engagés à améliorer la situation en refondant les politiques et les programmes, y compris ceux destinés à faciliter l'accès au financement. Dans un premier temps, il fallait examiner les mécanismes mis en place pour appuyer les PME, comme la Banque fédérale de développement (la BFD, prédécesseur de la BDC), et voir comment on pourrait les remanier pour mieux répondre aux besoins des PME.

Le budget fédéral de 1994 soulignait le rôle important des banques à charte dans le financement des PME et mettait ces mêmes banques au défi de se montrer plus novatrices et dynamiques. Le gouvernement demandait également un examen de la BFD, en expliquant que l'institution devait évoluer en fonction des besoins des PME et du contexte commercial. Depuis sa création en 1975, la BFD était devenue l'un des principaux instruments d'intervention du gouvernement fédéral face aux besoins des PME en services de financement et de gestion. Cependant, devant l'accélération de la mondialisation, l'évolution rapide du secteur de services financiers, la demande croissante de capital de risque et le passage d'une économie axée sur les ressources à une économie du savoir, les décideurs ont dû revoir le rôle de la Banque.

En 1994 également, le Comité permanent de l'industrie de la Chambre des communes (Comité de l'industrie) a examiné en détail les conditions de financement des PME et déposé, en octobre 1994, un rapport intitulé *Pour financer le succès de la PME*. Ce rapport présentait les conclusions de l'enquête du Comité de l'industrie sur l'accès des PME aux sources de financement traditionnelles et nouvelles. Lorsqu'il s'est penché sur le problème de la rareté perçue du crédit et sur ses causes, le Comité de l'industrie a reconnu que la conjoncture économique était plus difficile pour les PME au début des années 1990.

En outre, le Comité de l'industrie a formulé une série de recommandations destinées à faciliter l'accès des PME au financement, en insistant tout particulièrement sur la nécessité d'améliorer les relations entre les banques à charte et les PME qui sont leurs clientes. Une des principales recommandations du Comité, qui visait expressément la BFD, faisait écho à la directive énoncée dans le budget fédéral au début de la même année. En effet, le Comité préconisait de confirmer le mandat de la BFD, de le recentrer pour

Introduction

L'article 36 de la Loi sur la Banque de développement du Canada (Loi sur la BDC), adoptée par le Parlement en juillet 1995, stipule que :

- 36.** (1) Cinq ans après l'entrée en vigueur de la présente loi et tous les dix ans par la suite, le ministre compétent veille à faire effectuer un examen des dispositions et de l'application de la présente loi en consultation avec le ministre des Finances.
- (2) Dans l'année qui suit le début de l'examen, le ministre compétent présente au Parlement un rapport à ce sujet.
- (3) Le rapport est examiné par un comité du Sénat et de la Chambre des communes ou un comité mixte désigné ou constitué pour l'examen du rapport.
- Le ministre de l'Industrie soumet donc respectueusement le présent rapport.

L'examen

Le présent examen a été mené en consultation avec un comité interministériel composé de représentants d'Industrie Canada, du ministère des Finances et du Secrétaire du Conseil du Trésor ainsi que de la Banque de développement du Canada (BDC). L'examen comprend diverses études et analyses des données relatives au fonctionnement de la BDC. Les études portent, entre autres, sur l'examen spécial des opérations de la Banque effectué en 1999 par le vérificateur général du Canada, en collaboration avec la société KPMG. L'examen évalue le rendement de la BDC au cours des cinq dernières années, dans le contexte de la Loi qui lui régit et de son mandat de fonctionnement.

Par ailleurs, le présent examen comprend les résultats de deux études indépendantes portant sur le marché de financement des petites et moyennes entreprises (PME) du Canada. La première étude, réalisée par le Groupe Angus Reid, examine le marché du point de vue des PME. La seconde, réalisée par SECOR, examine le même marché du point de vue des bailleurs de fonds. De plus, on a utilisé pour l'examen diverses données, comme celles de l'Association des banquiers canadiens (ABC) sur les prêts aux PME et les conclusions du Groupe de travail Mackay sur le financement des PME au Canada.

La première partie de l'examen porte sur les dispositions et mécanismes de la Loi sur la BDC entre les exercices 1994-1995 et 1999-2000. Celle-ci débute par les principaux événements qui ont abouti à l'adoption de la Loi en 1995. On y présente ensuite les éléments clés de la Loi sur la BDC et du mandat de celle-ci, avant d'analyser la façon dont la Banque a réagi à ces changements et aux besoins des PME qui s'adressent à elle. Enfin, on y résume les résultats du récent examen spécial de la Banque.

Partie I

Dispositions et mécanismes de la Loi sur la BDC



1995-2000

Dans le groupe du capital de risque :

- pendant l'exercice 1994-1995, l'engagement total en capital de risque se chiffrait à 44 millions de dollars, répartis entre 36 PME;
- pendant l'exercice 1999-2000, la Banque a autorisé 62 investissements d'une valeur totale de 63 millions de dollars, ce qui a porté l'engagement total en cours de la Banque sous forme de capital de risque à 195 millions;
- les investissements de la BDC pendant l'exercice 1999-2000 ont incité d'autres sources à investir 301 millions de dollars de plus, soit un ratio d'investissement de 4,8.

Dans le groupe-conseil :

- plus de 30 000 clients ont été servis depuis 1995;
- les services offerts ont été complètement remodelés pour mettre l'accent sur les services de consultation à valeur ajoutée relatifs à la qualité, à la croissance (p. ex., évaluation du potentiel de croissance), à l'exportation et au commerce électronique;
- le réseau national des conseillers privés a été rationalisé afin de mieux répondre aux besoins des PME canadiennes.

Ces résultats démontrent que la BDC est bien passée de « prêteur de dernier ressort » à « prêteur complémentaire ». Elle remplit son mandat, qui est de soutenir l'entrepreneuriat canadien en offrant des services financiers et de gestion. En plus d'offrir ces services conjointement aux autres institutions, la Banque est devenue une source complémentaire de financement des PME.

Structure du rapport

Le rapport comporte trois parties principales. La partie I examine les activités et le rendement de la BDC entre les exercices 1995-1996 et 1999-2000. La partie II présente et analyse les conclusions et les recommandations d'après les résultats de la recherche et des consultations. Enfin, la partie III porte sur les perspectives d'avenir de la BDC pour les dix prochaines années et présente la façon dont celle-ci continuera de remplir son mandat, notamment en servant davantage de PME dans tout le pays, en répondant aux besoins des marchés en développement et en appuyant les entreprises dirigées par des autochtones, des femmes et des jeunes.

Faits saillants des résultats financiers : de 1995-1996 à 1999-2000

Tout au long de la période examinée, la BDC a atteint un taux de rendement supérieur au coût des fonds du gouvernement. Ces gains ont favorisé la croissance continue de la Banque, ainsi que l'augmentation des dividendes versés à l'actionnaire. Pour appuyer la croissance solide de l'institution, le gouvernement fédéral a effectué depuis 1995 des investissements supplémentaires dans la BDC en achetant des actions privilégiées avec dividendes dont le montant s'élève à 230 millions de dollars.

De plus, la BDC :

- a accordé des solutions de prêt à plus de 30 000 PME au cours de la période examinée;
- a versé au total 24,3 millions de dollars de dividendes au gouvernement;
- a établi des provisions pour pertes suffisantes pour faire face à un ralentissement économique sans demander l'aide de l'actionnaire;
- a éliminé, pendant l'exercice 1997-1998, les crédits parlementaires destinés à appuyer la prestation des services de gestion offerts aux PME;
- a offert une combinaison de services de financement et de consultation à près de 1 200 clients durant l'exercice 1999-2000;
- a établi plus de 40 alliances avec d'autres institutions financières et des organismes privés, gouvernementaux et autres, afin de toucher plus de PME.

Dans le groupe des prêts :

- la Banque a enregistré une augmentation de 69 p. 100 des prêts consentis à ses clients au cours de la période examinée;
- au cours de l'exercice 1999-2000, le montant total des nouveaux prêts autorisés par la BDC atteignait 1 372 millions de dollars, soit une hausse de 88 p. 100 par rapport aux nouveaux prêts autorisés pendant l'exercice 1994-1995 (729 millions de dollars);
- parmi les prêts autorisés durant l'exercice 1999-2000 :
 - 10 p. 100 étaient consentis à des entreprises de l'industrie du savoir et 34 p. 100, à des exportateurs;
 - les prêts de la BDC s'ajoutaient à 1 266 millions de dollars de financement accordé par d'autres sources, soit un montant total de 2 638 millions en financement de projets des PME;
 - 56 p. 100 portaient sur des sommes inférieures à 100 000 \$ et 88 p. 100, sur des montants inférieurs à 500 000 \$.

Perspectives d'avenir de la BDC

Pour contribuer à l'objectif du gouvernement, qui est de rendre les Canadiens plus novateurs et plus concurrentiels dans l'économie du savoir, la Banque doit veiller sans cesse à ce que les PME canadiennes puissent trouver du financement et obtenir des conseils. Comme les nouvelles technologies et la mondialisation des marchés sont en train de créer un environnement de plus en plus concurrentiel pour les PME, il sera plus important que jamais d'équiper ce segment essentiel de l'économie des outils nécessaires pour qu'il continue à jouer un rôle de premier plan dans l'économie novatrice du Canada.

Pour bien s'acquitter de son mandat, la BDC devra adapter sa gamme de services aux besoins changeants des PME ciblées, y compris les jeunes entreprises à forte intensité de savoir et en pleine croissance dont le profil de risque et de crédit ne correspond pas à celui visé par la plupart des institutions du secteur privé. Parallèlement, elle ne devra pas perdre de vue les besoins de sa clientèle traditionnelle. La pertinence de la Banque dépendra de sa capacité de s'adapter à l'évolution du marché et de se révéler utile pour sa clientèle et son actionnaire.

Le service à la clientèle restera un élément primordial des activités de la BDC. La Banque, qui sert environ 2 p. 100 des clients du marché des prêts à terme et réalise 5 p. 100 des transactions du marché du capital de risque, occupe un créneau particulier sur le marché des PME et elle doit continuer de bien cibler ses produits pour y réussir. En effet, sa réussite future continuera de dépendre de sa capacité de proposer des services utiles qui répondent aux besoins de ses clients. La BDC fera également en sorte de mieux comprendre comment les clients acquièrent leur expérience et s'efforcera de s'adapter au mieux pour continuer d'offrir des services personnalisés qui donnent au client le sentiment que la Banque et son personnel comprennent ce qu'il a d'unique.

Afin de s'acquitter de son mandat tout en conciliant son rôle d'intérêt public avec son obligation de fonctionner d'une manière responsable sur le plan commercial, la Banque vise à améliorer l'efficacité de ses opérations et à appliquer des principes commerciaux éprouvés qui l'aident à bien servir les PME canadiennes. Pour assurer la viabilité commerciale de l'institution, la BDC s'efforcera d'atteindre un rendement financier qui lui permettra d'obtenir un rendement au moins égal au coût à long terme des fonds de l'actionnaire. Cela est primordial, si elle veut s'acquitter de son mandat d'intérêt public tout en dégageant des gains suffisants pour soutenir une croissance future. Les faits saillants des résultats financiers de la Banque sont présentés ci-dessous.

Au cours des cinq à dix prochaines années, alors qu'elle répondra aux demandes de financement des PME, la BDC continuera d'améliorer son système de crédit afin de s'adapter aux nouvelles demandes des PME et à leur évolution. De plus, consciente du fait que son portefeuille plus risqué pourrait être plus sérieusement touché pendant les récessions économiques, elle veillera à ce que ses réserves pour pertes soient suffisantes pour couvrir les radiations à travers les différents cycles économiques.

Résultats de la recherche et recommandations

Le présent rapport conclut que les PME continuent d'avoir beaucoup de mal à accéder aux types de financement dont elles ont besoin pour prendre de l'expansion. Cette conclusion concerne à la fois la clientèle traditionnelle de la Banque et les jeunes entreprises à forte intensité de savoir et en pleine croissance. Les PME contribuent considérablement au produit intérieur brut (PIB) du Canada, à sa croissance économique et à la création d'emplois. Cependant, la plupart d'entre elles accusent toujours un retard sur leurs concurrentes américaines pour ce qui est de l'adoption de nouvelles technologies, de nouveaux processus et de nouvelles pratiques, ce qui explique en partie le retard qui persiste au Canada sur le plan de l'innovation. Il est essentiel, pour être en mesure d'adopter de nouvelles technologies, d'avoir accès au financement à terme voulu. L'intérêt public dicte de conserver une société d'État qui a pour mandat de répondre aux besoins de financement et de consultation des PME canadiennes. Par conséquent, l'objectif continu de la BDC, à savoir répondre aux nouveaux besoins en capital des PME qui ont du mal à obtenir un financement auprès de sources traditionnelles, demeure tout à fait pertinent et d'intérêt public. En tant que prêteur complémentaire doté d'un mandat commercial et d'un rôle d'intérêt public, la BDC inaugurerait de nouveaux services au Canada et comblerait les lacunes du marché qui empêchent les PME d'atteindre leur plein potentiel économique. Parallèlement, elle servirait les segments du marché qui sont mal servis par le secteur privé. Ces segments, que l'on retrouve dans toutes les régions du pays, comprennent les entreprises dirigées par des autochtones, des femmes et des jeunes, les industries culturelles et l'industrie touristique.

Les examinateurs se sont également demandé s'il était nécessaire d'apporter des modifications importantes à la Loi sur la BDC. Leur conclusion est la suivante : étant donné que les PME canadiennes font toujours face aux lacunes sous-jacentes du marché et que, pendant cette période, la BDC a disposé d'outils suffisants pour mettre en œuvre ses objectifs, il n'est pas nécessaire de modifier la Loi de façon substantielle.

Au cours des cinq dernières années, la BDC a bâti une assise solide dont peuvent maintenant profiter certaines PME canadiennes, y compris les entreprises de l'industrie du savoir et les entreprises traditionnelles. Ainsi, la Banque peut leur offrir, entre autres, des services de financement, de consultation et de mentorat et ce, au cas par cas. Comme la Banque est un fournisseur de services financiers à long terme, cinq ans constituent une période relativement courte pour évaluer sa contribution au développement économique.

Sommaire

La Banque de développement du Canada (BDC) est une société d'État qui a pour mandat de proposer des solutions de financement et de consultation répondant aux besoins des petites et moyennes entreprises (PME). Elle a été créée en 1995 en vertu d'une loi du Parlement qui a rationalisé et modernisé la structure et le mandat de son prédécesseur, la Banque fédérale de développement (BFD). L'objet de la BDC demeure essentiellement le même que celui de la BFD, à savoir soutenir l'esprit d'entreprise au Canada en offrant des services financiers et de gestion. Les principaux changements apportés par la nouvelle Loi ont été de conférer à la BDC un rôle de source complémentaire de financement pour les PME et d'autoriser la Banque à offrir des services financiers et de gestion conjointement aux autres institutions.

L'article 36 de la *Loi sur la Banque de développement du Canada* déclare que, cinq ans après l'entrée en vigueur de celle-ci et tous les dix ans par la suite, le ministre compétent — le ministre de l'Industrie — doit ordonner un examen des dispositions et mécanismes de la Loi en consultation avec le ministre des Finances. Dans l'année qui suit le début de l'examen, le ministre de l'Industrie doit présenter un rapport au Parlement. Le ministre de l'Industrie soumet donc respectueusement au Parlement le présent rapport, qui résume les résultats de la recherche et des consultations menées dans le cadre de l'examen. La Loi sur la BDC stipule qu'une fois déposé, le rapport doit être examiné par un comité parlementaire.

L'élaboration du présent rapport a été dirigée par un comité composé de membres d'Industrie Canada, du ministère des Finances, du Secrétariat du Conseil du Trésor et de la BDC. La recherche et les consultations portaient sur les tendances et évolutions sur le marché financier des PME au cours des cinq dernières années. L'objectif était d'examiner les lacunes du marché repérées en 1995 sur le plan des risques, de la taille, de la souplesse et des connaissances, afin de voir si elles restent problématiques aujourd'hui. La structure et le mandat de la BDC visaient justement à combler ces lacunes, tout comme les dispositions de la Loi sur la BDC. La persistance de ces lacunes indiquerait donc que la BDC reste nécessaire dans le secteur des services financiers.

L'examen portait également sur le rendement et les opérations de la Banque au cours de la période visée, pendant laquelle elle est passée de « prêteur de dernier ressort » à « prêteur complémentaire ». Il s'agissait plus particulièrement de savoir si la Banque réussissait à concilier son mandat d'intérêt public et son obligation de fonctionner comme une institution commerciale, c'est-à-dire de parvenir à un taux de rendement au moins égal au coût des fonds du gouvernement fédéral.

Annexe III : Études sur le financement des PME

| | |
|---|-----|
| CONFERENCE BOARD DU CANADA : <i>A CHANGING DEMAND FOR SME DEBT FINANCING?</i> | 119 |
| GRUPE DE TRAVAIL MACKAY : <i>RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL</i> | 121 |
| GRUPE ANGUS REID : <i>SERVICES DE FINANCEMENT AUX PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES DU CANADA</i> | 123 |
| SECOR : <i>RÉCENTS DÉVELOPPEMENTS CONCERNANT LE FINANCEMENT DES PME PAR EMPRUNT : L'OFFRE</i> | 130 |
| FCEI : <i>INVESTIR DANS L'ENTREPRENEURIAT</i> | 136 |

Liste des figures

| | |
|---|-----|
| Figure 1 Structure des solutions globales de la BDC | 24 |
| Figure 2 Revenu net de la BDC | 33 |
| Figure 3 Capitaux propres et rendement des actions ordinaires de l'actionnaire | 34 |
| Figure 4 Dividendes versés par la BDC au gouvernement du Canada | 35 |
| Figure 5 Montant des nouveaux prêts de la BDC et des engagements en cours | 36 |
| Figure 6 Taux annuel de croissance des engagements de la BDC en matière de financement, des prêts de moins de 5 millions de dollars par les banques à charte et du PIB canadien | 37 |
| Figure 7 Répartition régionale du portefeuille des prêts de la BDC | 38 |
| Figure 8 Contribution régionale au PIB total comparé à la part et taux de pénétration | 38 |
| Figure 9 Répartition du portefeuille de la BDC par région | 38 |
| Figure 10 Répartition des prêts de la BDC selon la taille des prêts | 42 |
| Figure 11 Montant total du financement accordé par la BDC aux entreprises de l'industrie du savoir et aux exportateurs | 43 |
| Figure 12 Prêts autorisés, par type d'entreprise | 44 |
| Figure 13 Prêts en cours aux entreprises | 46 |
| Figure 14 Montant des nouveaux capitaux de risque de la BDC et des engagements en cours | 54 |
| Figure 15 Portefeuille des investissements de la BDC, par secteur industriel | 54 |
| Figure 16 La BDC appuie surtout les entreprises qui en sont à leurs débuts | 55 |
| Figure 17 Répartition régionale des sociétés émettrices du capital de risque de la BDC | 55 |
| Figure 18 Prêts en cours, en pourcentage des montants autorisés | 70 |
| Figure 19 Prêts bancaires de moins de 250 000 \$ | 70 |
| Figure 20 Statistiques sur le capital de risque Canada-États-Unis | 82 |
| Figure A-1 Financement total par emprunt dans les PME, par type de produit | 119 |
| Figure A-2 Financement total par emprunt dans les PME, par type d'institution | 120 |
| Figure A-3 Statistiques des prêts aux entreprises : Prêts en cours autorisés pour 5 millions de dollars ou moins | 121 |
| Figure A-4 Pourcentage des PME sous-financées | 137 |

Partie II : Poursuite du mandat de la BDC

1.0 QUESTION : FAUT-IL RENOUVELER LE MANDAT DE LA BDC?..... 65

Recommandation..... 65

Justification..... 65

Pertinence de la loi sur la BDC..... 66

2.0 TENDANCES DES SERVICES DE FINANCEMENT

ET DE CONSULTATION OFFERTS AUX PME

Tendances du côté de l'offre..... 69

Tendances du côté de la demande..... 73

Conclusions..... 76

Lacunes sur le marché du capital de risque..... 81

Dettes subordonnées..... 84

Perspectives sur l'accès des PME aux services de consultation..... 84

Partie III : Perspectives d'avenir de la BDC

PERSPECTIVES D'AVENIR DE LA BDC..... 89

Contribuer à la réussite des PME..... 90

Annexe I : Copies des lettres du ministre à la BDC en 1997, 1998 et 1999

LETTRE DE 1997..... 99

LETTRE DE 1998..... 103

LETTRE DE 1999..... 107

Annexe II : Secteurs de l'industrie du savoir selon la définition de la BDC

CODE ET DESCRIPTION SELON LA CLASSIFICATION TYPE DES INDUSTRIES (CTI)..... 115

Table des matières

| | |
|----|--|
| 1 | SOMMAIRE |
| 9 | 1.0 INTRODUCTION |
| 9 | 2.0 UN NOUVEAU MANDAT EN RÉPONSE |
| 10 | AUX DIFFICULTÉS DE FINANCEMENT DES PME EN 1995 |
| 13 | 3.0 PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE LA LOI SUR LA BDC |
| 13 | Pouvoirs et mandat de la BDC |
| 13 | Changement de nom |
| 14 | Structure du capital |
| 14 | Plafond du capital et du passif |
| 16 | 4.0 MANDAT DE FONCTIONNEMENT |
| 16 | Comblar les quatre types de lacunes repérées sur le marché |
| 17 | Proposer des solutions novatrices aux PME canadiennes |
| 17 | Mieux faire connaître la BDC aux PME |
| 17 | Parvenir à un rendement des capitaux propres |
| 18 | Réviser les services de gestion |
| 18 | Établir une Charte des droits du client et créer un poste d'ombudsman |
| 18 | Offrir des services aux entreprises dirigées par des autochtones, des femmes et des jeunes |
| 19 | 5.0 RÉGIE DE LA BDC |
| 19 | Contrôles législatifs et réglementaires |
| 19 | Planification générale |
| 20 | Rapport annuel |
| 20 | Conseil d'administration |
| 21 | Cadre de référence en ce qui concerne les conflits d'intérêts et l'éthique |
| 22 | 6.0 PASSAGE DE PRÊTEUR DE DERNIER RESSORT |
| 22 | À PRÊTEUR COMPLÉMENTAIRE |
| 22 | Mission et vision |
| 22 | Attention renouvelée à la clientèle |
| 28 | Changements aux mécanismes de prestation |
| 32 | 7.0 ÉVALUATION DU RENDEMENT DE LA BDC : |
| 32 | LES RÉALISATIONS DURANT LA PÉRIODE 1995-2000 |
| 32 | Résultats financiers |
| 32 | Capitalisation de la BDC |
| 35 | Résultats des différentes divisions |
| 35 | Évaluation critique de la BDC |
| 59 | |

Cette publication est également offerte par voie électronique sur le Web (<http://www.ic.gc.ca/RapportsSpeciaux>). On peut aussi se procurer cette publication sur demande en médias substitués. À cette fin, prière de communiquer avec le Centre de diffusion de l'information dont les coordonnées figurent ci-dessous.

Pour obtenir des exemplaires supplémentaires, s'adresser également au :

Centre de diffusion de l'information
Direction générale des communications
Industrie Canada
Bureau 268D, tour Ouest
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Téléphone : (613) 947-7466
Télécopieur : (613) 954-6436
Courriel : publications@ic.gc.ca

Autorisation de reproduction. Sauf indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en totalité ou en partie et par tout moyen, sans frais et sans autre autorisation d'Industrie Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée dans le but d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'Industrie Canada soit identifiée comme étant la source de l'information et que la reproduction ne soit pas présentée comme une version officielle de l'information reproduite ni comme ayant été faite en association avec Industrie Canada ou avec l'approbation de celui-ci.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication dans un but commercial, veuillez envoyer un courriel à : Copyright.Droitsdauteur@pwgsc.gc.ca.

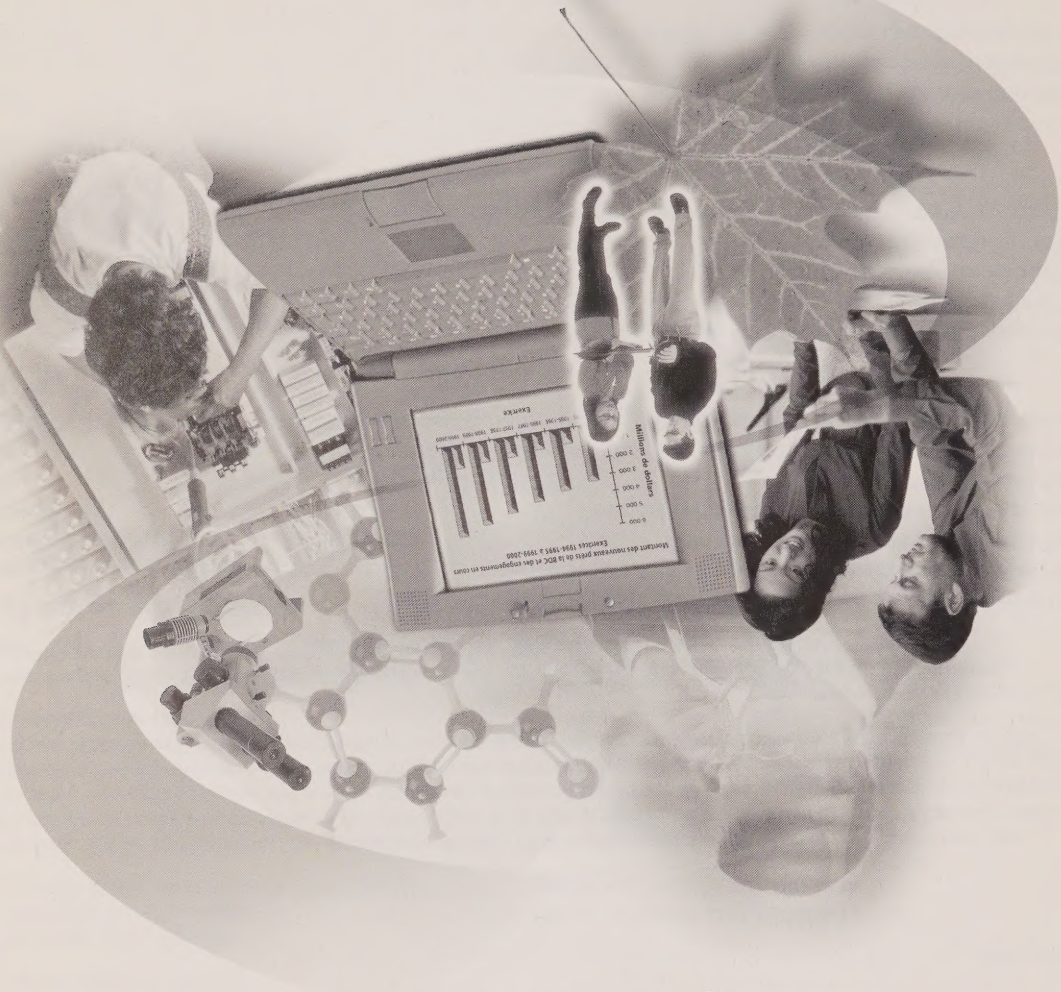
N.B. Dans cette publication, la forme masculine désigne tant les femmes que les hommes.

N° de catalogue C2-571/2001
ISBN 0-662-65834-5
53481B



Contient 20 p. 100
de matières
recyclées

**Aider les PME
à innover
Examen de la Banque
de développement du Canada**





Aider les PME à innover Examen de la Banque de développement du Canada

